

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSTGRADO

**Influencia del estilo de liderazgo del director en la
eficacia de las instituciones educativas del consorcio
"Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte**

TESIS

para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la
Educación

AUTOR :

Gilmar Daniel Ruiz de la Cruz

Lima – Perú

2011

DEDICATORIA

Por darme la vida y su fuerza emprendedora
a mi Madre Doña Marina Juana De La Cruz Gaspar.

Por transformar nuestras vidas en el camino de la educación
y del trabajo a mi Padre Intelectual Prof. Danilo De La Cruz Moreno

Por darle sentido a la vida y al futuro
a mi creación DANILO y DANIELA que superarán nuestras huellas.

AGRADECIMIENTOS

AL ESPÍRITU DE DESARROLLO DEL PUEBLO QUE ENCARNA SAN MARCOS.

A LOS QUE DAN SU VIDA Y HACEN PATRIA CON LA EDUCACIÓN
LOS GRANDES AMAUTAS PERUANOS
JOSÉ CLEMENTE FLORES BARBOZA, ELIAS MEJÍA MEJÍA Y NATALIA RODRIGUEZ DEL SOLAR.

A MI BASTIÓN INVENCIBLE DE FE Y AMOR
MI FAMILIA, MI ESPOSA TANIA, MIS HERMANOS MARIA, CARLOS Y MARIELA.

ESQUEMA DEL CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	4
ESQUEMA DEL CONTENIDO	5
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	10
1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	14
1.3.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	14
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.5. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	16
1.5.1. <i>HIPÓTESIS GENERAL</i>	16
1.5.2. <i>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</i>	16
1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	17
1.6.1. <i>VARIABLE INDEPENDIENTE (VI): ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR</i>	17
A. DIMENSIÓN: ESTILO TRANSFORMACIONAL	17
B. DIMENSIÓN: ESTILO TRANSACCIONAL	23
1.6.2. <i>VARIABLE DEPENDIENTE (VD): EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</i>	24
A. DIMENSIÓN: EFICACIA PEDAGÓGICA.....	25
B. DIMENSIÓN: EFICACIA INSTITUCIONAL	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	28
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.2. BASES TEÓRICAS.....	30
2.2.1. <i>EL LIDERAZGO EDUCATIVO</i>	30
A. DEFINICIONES Y ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	30
B. LOS PILARES DEL LIDERAZGO: LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LOS VALORES.....	35
C. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN	37
2.2.2. <i>TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO</i>	40
2.2.3. <i>TEORÍA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DE BASS Y AVOLIO</i>	44
2.2.4. <i>EL DIRECTOR ESCOLAR LÍDER</i>	51
2.2.5. <i>GESTIÓN EDUCATIVA: DEFINICIÓN Y DIMENSIONES</i>	56
2.2.6. <i>EFICIENCIA Y EFICACIA EDUCATIVA</i>	63
2.2.7. <i>IMPLICANCIAS: ESTRÉS LABORAL, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y RELACIONES INTERPERSONALES</i>	82

2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	88
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	90
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	91
3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	91
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	91
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	93
3.6. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	94
3.6.1. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: ESTILO DE LIDERAZGO.....	94
3.6.2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	94
3.7. VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO	95
3.7.1. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE EL ESTILO: DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR.....	95
3.7.2. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: LA EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	96
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS	97
4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	97
4.2. ANÁLISIS CORRELACIONAL	128
4.3. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	130
4.3.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.....	130
4.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.....	132
4.3.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3.....	135
4.3.4. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4.....	138
4.3.5. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5.....	141
4.3.6. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6.....	144
4.3.7. HIPÓTESIS GENERAL.....	146
4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	151
4.5. ADOPCIÓN DE DECISIONES	156
CONCLUSIONES.....	158
RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA REFERIDA AL TEMA.....	163
BIBLIOGRAFÍA REFERIDA A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	166
ANEXOS	
CUADRO DE CONSISTENCIA	
TABLA DE RESULTADOS	
ANEXO: ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	
ANEXO: EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	

RESUMEN

La presente investigación explica la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Es un tipo de investigación básica y de nivel correlacional-causal.

Como técnica de colecta de datos se aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicada a una muestra representativa de docentes (175) de tres instituciones educativas, cuya información permitió mediante el modelo de regresión lineal múltiple probar las hipótesis planteadas.

Como parte del estudio se determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, obteniendo como resultados que la correlación es 0,57 y 0,56 respectivamente.

Asimismo, la prueba de hipótesis determinó que la hipótesis principal: **Los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte**, es verdadera ($P = 0,00 < 0,05$).

Concluyendo además que dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente.

Palabras Clave: Estilo de liderazgo, eficacia institucional, eficacia pedagógica, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la gestión del conocimiento, la educación hoy en día adquiere relevancia cada vez mayor, debido a las exigencias de la sociedad cambiante, que demanda un servicio de calidad.

En esa medida, las instituciones educativas ensayan propuestas de gestión tanto pedagógicas como institucionales, demandando de quienes dirigen capacidades gerenciales y de liderazgo. Es así que, la forma de conducir, motivar y visionar requiere de estilos de liderazgo como el transformacional.

Mediante la presente investigación se logró, determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, por lo que, mediante la aplicación de un cuestionario a los docentes y el procesamiento estadísticos de los datos se llegó a comprobar las hipótesis planteadas.

La investigación comprende cuatro capítulos: En el Capítulo I, tenemos: Planteamiento del Estudio, se considera la fundamentación y formulación del problema, objetivos, justificación, fundamentación y formulación de la hipótesis, identificación y clasificación de variables.

En el Capítulo II, detallamos: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición conceptual de términos.

Por otro lado en el Capítulo III, presentamos: Metodología de la Investigación, comprende la operacionalización de variables, tipificación de la investigación, estrategia para la prueba de hipótesis, población y muestra e instrumentos de recolección de datos.

Asimismo, en el Capítulo IV, detallamos pormenorizadamente: Trabajo de campo y proceso de contraste de la hipótesis, se considera la presentación,

análisis e interpretación de datos, proceso de prueba de hipótesis, discusión de los resultados y adopción de las decisiones.

Y, finalmente, se da a conocer las conclusiones y planteamos las recomendaciones relevantes para la gestión en las instituciones educativas. Además se da a conocer la bibliografía consultada, tanto referida al tema como a la metodología de investigación. En los anexos se adjunta el cuadro de consistencia, el instrumento de recolección de datos y tablas de interpretación de los datos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

En el marco de la educación de calidad en nuestra patria se viene realizando una serie de acciones; así tenemos como ejemplos las capacitaciones a los docentes y directivos, y las evaluaciones del rendimiento de los estudiantes de Educación Básica Regular (Primaria y Secundaria) en especial de las habilidades de producción y comprensión de textos escritos y de las habilidades matemáticas. Los impactos generados por tales acciones, sólo han logrado ver el problema educativo desde un solo ángulo, es decir, que los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes depende solamente de la gestión que realiza el docente en el aula.

En ese sentido, se requiere ampliar la visión para destacar que otros factores imprescindibles tienen influencia sobre la calidad del servicio educativo. Dentro de ellos, tenemos la gestión que realizan los directores, especialmente el director, quien es el responsable de liderar el futuro de las instituciones educativas hacia el logro de una visión de mediano y largo plazo.

De esta manera, el director escolar debe tener características tanto personales como profesionales que le permitan gestionar con éxito la calidad del servicio educativo en cada una de las instituciones a su cargo. Tiene que ser un líder educativo, un verdadero guía, conductor, visionario y estratega.

Asimismo, el director como líder cobra mucha preponderancia en la era del conocimiento, haciendo que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones que aprenden y permitiéndoles innovarse permanentemente. De esta manera, urge la necesidad de conocer la forma cómo lideran los directores escolares, ya que muchos de ellos son más eficaces que otros, generando mayor demanda del servicio por parte de los padres de familia.

Entonces la tarea se hace cada vez más necesaria de identificar qué estilo de liderazgo es el más eficaz en la gestión educativa, tomando como modelo a aquellos líderes que vienen obteniendo mayores logros posibles.

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

La educación en la actualidad, a nivel mundial, ha sufrido cambios significativos. Asimismo, la Educación Latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Uno de los cambios tuvo que ver con el propósito de hacer cada vez más funcional las tesis centrales de las políticas de desarrollo.

Desde los sesenta, frente a los desequilibrios crecientes que afectaban a la población, como una de las graves consecuencias en la aplicación de las políticas globales de desarrollo económico - social, aparecen como respuestas, un conjunto de nuevos planteamientos o teorías tanto en la educación como en la administración, que modificaron el grado de influencia que mostraban los conceptos de eficiencia y eficacia en la administración educacional.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población. En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se vio enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la administración educativa a nivel mundial; en el Perú la gestión de la educación tiene una fuerte carga de improvisación y empirismo en todas las instancias del sistema, e igualmente, las actividades educativas no son

sistematizadas lo que no permite evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables.

De lo expresado se puede decir que es una problemática producto de una estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en las instituciones educativas.

Desde una perspectiva más institucional la conducción de las instituciones educativas públicas están en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de dichas instituciones. Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos, como líderes, son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtengan los objetivos y alcancen las metas propuestas, por cuanto carecen o poseen poca información o preparación para el manejo del sistema educativo, por lo que, no pueden rendir adecuadamente. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías inherentes al cambio, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, etc. han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente burocráticos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener. Esta imprecisión o cumplimiento a medias del rol gerencial de los directores, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Por lo que, los directores escolares en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales

se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales.

En consecuencia, se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

Además el liderazgo de los gerentes (directores) deben garantizar que la gestión en las instituciones educativas sean eficaces y de buena calidad. Por lo tanto, surge la necesidad de determinar la influencia que generan los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo De Guzmán” de Lima Norte y, a partir de los resultados proponer lineamientos para elevar su competitividad y sostenibilidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo explicado, planteamos los siguientes problemas objeto de la presente investigación. A continuación tenemos el problema general:

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte?

Los problemas específicos son los siguientes:

- a. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas?
- b. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas?
- c. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas?
- d. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas?
- e. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas?
- f. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Tenemos el siguiente:

Determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son los siguientes:

- a. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas.

- b. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas.
- c. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas.
- d. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas.
- e. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas.
- f. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la Educación Básica Peruana no se puede subsistir al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la gestión. Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso educativo con la finalidad de lograr las metas de una institución con tan alto capital y cuyo producto debe ser un hombre mejor.

Para que esta organización pueda estar bien manejada debe contar con potencial humano de óptima preparación, adecuado para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

Si se quiere que el docente de aula, comprendiendo con este término todos los lugares donde el alumno aprende en forma organizada, alcance los objetivos que la sociedad le ha señalado, es necesario que el Sistema Educativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro de las instituciones educativas, es decir los directores escolares deben ser líderes y estar al

tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

El estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del director como líder y su influencia en la eficacia de la gestión en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.

El estudio es de importancia para los gerentes educativos - directores, subdirectores, coordinadores de departamentos y evaluadores entre otros - debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial, los centros educativos de dicho Consorcio.

Asimismo, constituye la plataforma para próximas investigaciones dado que en la zona se suponen anomalías, desajustes y deficiencias pero no se ha develado aún por la base de un estudio sistemático.

1.5. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

Se pretende probar la siguiente hipótesis general:

Los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H₁: El estilo de liderazgo transformacional de los directores influye en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas.

- H₂: El estilo de liderazgo transformacional de los directores influye en la eficacia institucional de las instituciones educativas.
- H₃: El estilo de liderazgo transaccional de los directores influye en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas.
- H₄: El estilo de liderazgo transaccional de los directores influye en la eficacia institucional de las instituciones educativas.
- H₅: El estilo de liderazgo transformacional de los directores influye en la eficacia de las instituciones educativas.
- H₆: El estilo de liderazgo transaccional de los directores influye en la eficacia de las instituciones educativas.

1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE (VI): ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Forma como el director de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores (maestros/as) en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: Reporte del cuestionario sobre el ejercicio de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional de los directores aplicado a los docentes. Medida en escala intervalar, de “1” a “5”, donde: 1) nunca, 2) ocasionalmente, 3) normalmente, 4) frecuentemente y 5) siempre.

A. DIMENSIÓN: ESTILO TRANSFORMACIONAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Es la capacidad del líder para motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de

importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: Reporte del cuestionario sobre el ejercicio del estilo de liderazgo transformacional de los directores aplicado a los docentes.

Esta dimensión presenta cinco sub dimensiones con sus respectivos indicadores, que pasamos a citar.

A.1. INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA

Definición conceptual: Capacidad de líder para influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspirando orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo.

Definición operacional: Reporte del cuestionario sobre la sub dimensión influencia idealizada o carisma de los directores aplicado a los docentes.

Se considera los siguientes indicadores:

a) Atributo:

Definición conceptual: Características del líder que se refieren a los atributos carismáticos de influencia en los seguidores, haciendo que estos se sientan bien, estén orgullosos de estar cerca del líder ya que sus logros han edificado un respeto hacia su persona. El líder muestra en su persona seguridad y confianza.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre el atributo de los directores para liderar las instituciones educativas.

b) Conducta

Definición conceptual: Forma de actuar del líder el cual fomenta respeto y orgullo en sus seguidores. Su conducta genera un modelo a seguir. El líder transmite con el ejemplo sus valores y creencias más importantes.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre las conductas de los directores para liderar las instituciones educativas.

A.2. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL

Definición conceptual: Capacidad de líder para actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez. Orienta a los seguidores a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la inspiración motivacional de los directores para liderar las instituciones educativas.

a) Institucional

Definición conceptual: Capacidad de líder para transmitir las metas, objetivos y la visión institucional a los seguidores, persuadiendo la práctica de los valores.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la capacidad de transmitir las metas, objetivos y la visión institucional de los directores.

b) Individual

Definición conceptual: Capacidad de líder para generar confianza, persuadir y motivar a los seguidores hacia el logro de los objetivos y metas individuales e institucionales.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la capacidad de los directores para persuadir y motivar.

A.3. ESTÍMULO INTELECTUAL

Definición conceptual: Habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para romper con los esquemas establecidos. Estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre el estímulo intelectual de los directores para liderar las instituciones educativas.

a) Promoción del cambio

Definición conceptual: Habilidades del líder para enfocar y solucionar los problemas de una manera diferente, así como para generar nuevas formas de hacer el trabajo.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la habilidad de los directores para solucionar problemas.

b) Potenciación de esfuerzo mayor

Definición conceptual: Habilidades del líder para potenciar en los seguidores sus capacidades.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la habilidad de los directores para potenciar las capacidades de los seguidores.

A.4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

Definición conceptual: Habilidades del líder para tratar a los seguidores con cuidado y preocupación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre consideración individual de los directores para liderar las instituciones educativas.

a) Trato personal

Definición conceptual: Habilidades del líder para tratar a los seguidores de manera personalizada.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la habilidad de los directores para tratar a los seguidores de manera personalizada.

b) Apoyo

Definición conceptual: Habilidades del líder para brindar apoyo a sus seguidores.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la habilidad de los directores para brindar apoyo a sus seguidores.

A.5. TOLERANCIA PSICOLÓGICA

Definición conceptual: Capacidad de líder para hacer uso del sentido del humor como estrategia para resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la tolerancia psicológica de los directores para liderar las instituciones educativas.

a) Uso del humor

Definición conceptual: Habilidades del líder para manejar el humor como estrategia para resolver situaciones conflictivas.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre las habilidades de los directores para manejar el humor como estrategia para resolver situaciones conflictivas.

b) Manejo de errores

Definición conceptual: Tolerancia del director frente a los errores de los seguidores.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la tolerancia del director frente a los errores de los seguidores.

B. DIMENSIÓN: ESTILO TRANSACCIONAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Es la capacidad de Líder de generar intercambios con los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass en 1985 afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de 'costo beneficio'.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: Reporte del cuestionario sobre el ejercicio del estilo de liderazgo transaccional de los directores aplicado a los docentes. Medida en escala intervalar, de "1" a "5", donde: 1) nunca, 2) ocasionalmente, 3) normalmente, 4) frecuentemente y 5) siempre

B.1. RECOMPENSA CONTINGENTE

Definición conceptual: Capacidad del líder para recompensar a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la recompensa contingente del director a sus seguidores.

B.2. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVO

Definición conceptual: Capacidad del líder para controlar y buscar que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la dirección por excepción activo de los directores.

B.3. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVO

Definición conceptual: Característica del líder que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Definición operacional: Reporte del cuestionario aplicado a los docentes sobre la dirección por excepción pasivo de los directores.

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE (VD): EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Nivel de logro de los objetivos, tanto en el aspecto pedagógico como institucional de las instituciones educativas, a partir de las operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el director con la participación del personal docente.

DEFINICIÓN OPERACIONAL: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el nivel de logro de los objetivos tanto institucionales como pedagógicos. Medida en escala intervalar, de “1” a “5”, donde: 1) nunca, 2) ocasionalmente, 3) normalmente, 4) frecuentemente y 5) siempre

A. DIMENSIÓN: EFICACIA PEDAGÓGICA

Definición conceptual: Nivel de logro de los objetivos en el aspecto pedagógico de las instituciones educativas, a partir de las operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el director con la participación del personal docente.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el nivel de logro de los objetivos en el aspecto pedagógico.

A.1. Logro a nivel de los aprendizajes:

Definición conceptual: Nivel de logro de las competencias, capacidades y actitudes de los estudiantes.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes.

A.2. Logro a nivel de las capacidades del docente:

Definición conceptual: Logro de las capacidades pedagógicas del docente producto de la formación en servicio en la institución educativa.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el logro de las capacidades pedagógicas.

A.3. Logro a nivel curricular:

Definición conceptual: Logro de los objetivos del proyecto curricular institucional y las programaciones de aula, en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el logro a nivel curricular.

B. DIMENSIÓN: EFICACIA INSTITUCIONAL

Definición conceptual: Nivel de logro de los objetivos en el aspecto institucional de las instituciones educativas, a partir de las operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el director con la participación del personal docente.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el nivel de logro de los objetivos en el aspecto institucional.

B.1 Logro de los propósitos del proyecto educativo institucional:

Definición conceptual: Logro de las metas y objetivos en relación con la misión y la visión institucional.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el logro de los propósitos del proyecto educativo institucional.

B.2. Compromiso de los docentes:

Definición conceptual: Compromiso del docente y equipos de docentes con la mejora del servicio educativo.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre su compromiso con la mejora del servicio educativo.

b.3. ***Logro en los equipos de docentes:***

Definición conceptual: Resultados y evidencias del trabajo en equipo de los docentes.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el logro de los equipos de docentes.

b.4. ***Impacto social:***

Definición conceptual: Percepción de la comunidad frente al servicio que ofrece la institución educativa.

Definición operacional: Reporte del cuestionario acerca de la percepción que tienen los docentes sobre el impacto social del servicio que ofrece la institución educativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La búsqueda de información referente al objeto de la presente investigación ha consistido en tesis virtuales y de la biblioteca de post grado, que directa o indirectamente se relacionan con dicho estudio, producto del cual tenemos los siguientes:

SORADOS PALACIOS, Mabel Martina (2010), en su tesis *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”*, para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la UNMSM, en la que plantea como problema central, ¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el período marzo-mayo del 2009?. Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores arribó a las siguientes conclusiones: a) El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. b) La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico (0.619) –y- c) Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949.

THIEME JARA, Claudio Patricio (2005) en la Tesis Doctoral titulada: *“Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria”*. El Caso de Chile. Llevada a cabo en la Universidad Autónoma de Barcelona, siendo dos de las preguntas de investigación ¿Las relaciones entre las dimensiones de liderazgo y variables de desempeño siguen la misma tendencia a los resultados obtenidos en trabajos anteriores? ¿Se dan efectivamente entre los resultados de la organización diferencias significativas cuando un líder exhibe altos o bajos niveles de un determinado estilo de liderazgo? Para lo que utiliza como instrumento de colecta de datos una traducción de la versión planteado por Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo, segunda edición, versión

corta. “(...) los resultados muestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes, y la dimensión de influencia idealizada, atributo y comportamiento. Por tanto, pareciera que la definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático”.

MENDOZA MARTÍNEZ, Ignacio Alejandro (2005) en la Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas: *“Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional”*. Realizada en la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Siendo una de las preguntas que guían la investigación: ¿Existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional percibidos por los gerentes en comparación con lo percepción que tienen los seguidores con respecto a los primeros? Y utiliza dos instrumentos para recolectar la información, el primero se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (QLM), que en español es Cuestionario Multifactorial de Liderazgo elaborado por Bass y Avolio; por otro lado, el segundo instrumento es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner. Y presenta como una las conclusiones: “De manera general, existen diferencias significativas entre la percepción que tienen los Gerentes y Seguidores con respecto al perfil de liderazgo transformacional y transaccional” (...).

RINCÓN CHAHUILLCO, Juan Carlos (2005) en la Tesis de Maestría en Educación: *“Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”*. Realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyos problemas orientadores fueron: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño de los docentes? ¿El estilo de liderazgo del Director apropiado incrementa el desempeño de los docentes? y ¿El estilo de liderazgo del Director adecuado permite el cumplimiento de metas planificadas de la institución? Para lo cual utiliza dos técnicas para la colecta de datos, como son: una entrevista

dirigida a Directores y la otra una encuesta dirigida a los estudiantes y docentes. Siendo una de sus principales conclusiones: “(...) entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (...)”. Por otro lado, “(...) en las instituciones educativas del Valle del Chumbao los estilos de director que predomina son el estilo anárquico y el autoritario (...)”.

MAUREIRA, Oscar (2004) en el estudio: *“El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal”*. Plantea como interrogante global ¿Con qué otras variables relevantes relacionadas con el funcionamiento del centro se asocia el liderazgo, de manera que conjuntamente afecten a la mejora de la eficacia escolar?; para el recojo de los datos utiliza un cuestionario que contiene las dimensiones del liderazgo transformacional, basadas en el cuestionario multifactorial de liderazgo educativo, y también el instrumento contiene indicadores de participación, satisfacción y eficacia percibida. Arriba a las conclusiones: “(...) la dimensión consideración individual tiene efectos directos sobre la satisfacción (...) inspiración, estimulación intelectual y carisma tienen efectos directos sobre la colaboración (...) la colaboración tiene efectos directos sobre la satisfacción y sobre la eficacia percibida. Del mismo modo, la satisfacción tiene efectos directos sobre la eficacia percibida”.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. EL LIDERAZGO EDUCATIVO

A. DEFINICIONES Y ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

En tiempos de cambios y transformaciones múltiples se espera más de quienes asumen la responsabilidad de dirigir las organizaciones educativas. En tal sentido, se pretende fortalecer las acciones de los directores que se sienten responsables de los procesos y los resultados de su gestión en diversos ámbitos de sus instituciones.

Para ello indagaremos: ¿qué requieren las personas y las organizaciones, además de objetivos, estrategias, procedimientos y cálculos? Obviamente las prácticas del liderazgo. Además nos interesará, asimismo, ahondar sobre aquello que diferentes tratadistas consideran sobre el liderazgo. Al respecto Chiavenato, Idalberto (2000) sostiene que:

“El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales” (1:315).

Y continúa sosteniendo:

“El liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad” (1:315).

Por su parte, Gento Palacios, Samuel (2002) precisa que:

“Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven” (2:183).

Lo que se puede entender es que en toda organización por más pequeña que esta sea, siempre se tendrá la presencia de un líder, responsable de conducir a los subordinados o seguidores hacia el logro de los propósitos institucionales y a satisfacer los intereses y demandas de sus miembros; para esto el líder será capaz de influenciar, motivar y lograr convencer, de ser posible con el ejemplo, que los caminos que se siguen son los correctos y por lo tanto conducirán al éxito. En necesario también que el líder maneje una

serie de estrategias para permitir que sus seguidores ejecuten eficientemente sus tareas.

Por otro lado, cabe resaltar lo que el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación – Buenos Aires enfatiza:

“Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema” (3:9).

En ese mismo orden de ideas el mismo Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, define el liderazgo como: “El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (3:9).

Es decir, lo que incumbe al director como líder es el complejo desafío de convocar a todos los miembros de la organización educativa a participar en extensas redes de trabajo, orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes, y generar un impacto social favorable hacia la institución educativa.

También Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), al ocuparse del liderazgo y en relación con la gerencia lo define como: “La función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos” (4:48).

Estas definiciones implican que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse

al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un director líder en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Muchas son las investigaciones que han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la gestión educativa sea efectiva.

Cada individuo que desempeña funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderar. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Definiéndolo como la persona reconocida por todos, como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo. Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

También se torna importante puntualizar lo que asevera Sallenave, Jean-Paul (2002) que como líder, el gerente integral influye

en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el liderazgo organizacional responde a una doble sensibilidad: *a las personas y a los objetivos de la organización*. El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Un líder que no sea estratega no sabría dónde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su organización no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su organización no sabría hasta dónde puede empujar a la gente ni cómo hacerlo (5:32-33).

Por lo tanto, el gerente educativo debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad para dinamizarlo. En ese sentido, Lorenzo Delgado, Manuel (2004) sintetiza el liderazgo, “como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (6:196)

La práctica del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales, los cuales de acuerdo con Alvarado Oyarce, Otoniel (2003) los **ELEMENTOS DEL LIDERAZGO** son los siguientes:

- a. El objetivo:** Que constituye el elemento clave de la gestión educativa. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. Como afirma Alvarado Oyarce,

Otoniel (2003), “sólo así podrá lograr la sostenibilidad y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto” (4:50).

b. El poder: El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. El poder se puede ejercer de cinco maneras, según Amelia Pacheco, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), tenemos:

- ⇒ Mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiador.
- ⇒ Mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder, es el poder legítimo.
- ⇒ El poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos, el poder experto;
- ⇒ Y finalmente en virtud a sus atributos personales el líder inspira a los seguidores su aprobación y emulación, el poder referente.

c. El estilo: Que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos.

d. Los seguidores: La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

B. LOS PILARES DEL LIDERAZGO: LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LOS VALORES.

Si entendemos el rol simbólico del liderazgo como conductor y guía de la organización educativa cuyas funciones fundamentales se

concretan en asesorar, orientar y evaluar es evidente que tiene que tener muy clara una visión de hacia dónde quiere ir, o desea que vaya la organización, si no, muy difícilmente va a poder ofrecer la ayuda que los miembros de la organización le soliciten. Al respecto Álvarez, Manuel (2001) aclara:

“Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana” (7:69).

a. Visión

Según Bennis y Nanus citado por Álvarez, Manuel (2001), la visión es: “Una imagen mental de un futuro estado de la organización posible y deseable tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar, es una visión del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejora la situación presente” (7:69).

Normalmente la visión refleja los posibles procesos de cambio en los que está comprometida la institución, así como los valores, principios y creencias sobre cuestiones trascendentes. Entonces para que la visión sea percibida por los colaboradores y personal de la organización debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento institucional, lo que significa que:

- ✦ Debe hacer referencia a la vida cotidiana de la organización.
- ✦ Debe compartirse, es decir, no debe ser objeto de controversia.
- ✦ Debe ayudar a interpretar los procesos críticos de éxito y todos los acontecimientos importantes que surgen en la organización.
- ✦ Debe incorporarse e influir en la cultura del centro.
- ✦ Debe expresarse a través de rituales, ceremonias y expresiones gráficas, como símbolos.

Por lo que, para garantizar el cumplimiento y compromiso de todos los involucrados de la institución educativa, debe ser comunicada previamente.

b. Misión

Respecto a la misión, Álvarez, Manuel (2001) indica que:

“Es un documento de intenciones que define los asuntos de los que entiende la organización, es decir, los productos que ofrece, los servicios que proporciona, los mercados a los que atiende y hasta como se plantea ciertos asuntos que afectan a los procesos fundamentales de la vida del centro” (7:70).

Según Immergart y Pascual citado por Álvarez, Manuel (2001), “la misión tiene una función simbólica y unificadora. Sirve de marco, guía y criterio para valorar en cualquier momento la identidad y coherencia de la organización” (7:71).

c. Valores

Los estudios han demostrado claramente que los grupos humanos confían el liderazgo a aquellas personas cuyos valores son más parecidos a los valores predominantes del grupo. Desde esta perspectiva es fundamental que el líder comunique de forma explícita o subliminal sus valores.

C. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN

Pese a los rechazos que a veces manifiestan los propios directores y el profesorado en general a asumir el rol del liderazgo en la educación; sin embargo los actuales enfoques e investigaciones sobre la calidad de la educación implican y dan mucha importancia el ejercicio de un cierto liderazgo institucional, los cuales conlleva a que

el rol de líder del director sea un factor determinante de dicha calidad educativa.

De acuerdo a esto Álvarez, Manuel (2001) sistematiza las razones en tres bloques de argumentos, los cuales servirán para reflexionar:

a. Razones de tipo sociológico

Sobre este asunto recogemos la versión de Álvarez, Manuel (2001) cuando dice: “Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional” (7:81).

Entonces esto conlleva a reflexionar por qué no se toma en cuenta esta afirmación en la educación, toda vez que las instituciones educativas requieren de un líder que conduzca hacia el logro de la visión institucional. De acuerdo al mismo Álvarez, Manuel (2001), puede ser por tres razones:

- ✦ En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En la educación con más motivo. Los profesores están capacitados para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos.
- ✦ Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes. En caso de que alguien lo intente debe hacerlo desde el plano informal y de forma ocasional por alguien capaz de concitar intereses corporativos frente a intereses institucionales.

⇒ En la enseñanza que depende de una cultura administrativa cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas.

b. Razones de tipo psicológico

La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar en una determinada cultura, entonces al cambiar las reglas los intereses tanto personales como institucionales entran en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y amenazar la calidad educativa que demanda la sociedad.

Por consiguiente la necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Esta labor no la puede llevar a cabo un director técnico, es labor del líder, ya sea informal, y como tal procedente del mismo equipo, o formal, procedente de la institución.

c. Razones de tipo profesional

Concerniente a estas razones existen dos aspectos que no se debe perder de vista cuando nos referimos a la calidad de la gestión en las instituciones educativas, y que permiten la eficacia institucional. Una de ellas se refiere a la satisfacción del cliente (estudiante) y la otra a las relaciones humanas. Esto implica que para lograr calidad en las instituciones educativas tiene que haber un director que convenza y entusiasme a todo el personal a una mejor atención y satisfacción a los estudiantes y padres de familia. Por otro lado tenemos las buenas relaciones humanas que se promuevan en la organización.

Por lo tanto, la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo sólo lo puede conseguir un líder. La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en los centros educativos, la capacidad para asumir reformas que a veces atentan contra nuestros intereses adquiridos sólo se puede conseguir desde dentro de la institución y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

2.2.2. TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Tenemos muchas teorías, de las cuales pasamos a citar dos de las más principales y actuales:

A. TEORÍA SITUACIONAL O CONTINGENCIAL

Dentro de estas teorías, presentamos la de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), por considerarse más relevante y adecuado a nuestro tiempo. Al respecto Robbins, Stephen P. (1999) refiriéndose a esta teoría sostiene que:

“El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores (...). El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores (...). El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas” (8:358).

Como se puede apreciar esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y la madurez psicológica del subalterno. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas

cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

Basado en la madurez que manifiestan los subordinados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos. Significa que *cuanto mayor sea la madurez mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas y viceversa*; esto en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías al desarrollo cualitativo de sus trabajos, para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y eficiencia institucional. Al contrario, al subalterno inmaduro mantenerlo permanentemente ocupado, antes que informado, para volcar sus energías en un mejor rendimiento.

De acuerdo con esta teoría los autores proponen cuatro estilos de liderazgo, a saber:

A.1. EL INFORMATIVO: aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación pero una gran orientación a la tarea.

A.2. EL PERSUASIVO: cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea.

A.3. EL PARTICIPATIVO: cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.

A.4. EL DELEGATORIO: corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

En síntesis esta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a como vaya desarrollando la madurez del subordinado.

B. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En la actualidad se enfatiza con frecuencia de este nuevo tipo de líder, probablemente como respuesta a los enfoques situacionales, tratando de revalorar el estudio del liderazgo centrado en el líder como persona, por cuanto éste ha ido perdiendo importancia en la teoría al ser estudiado conjuntamente con las demás situaciones condicionantes del liderazgo, las tareas y los seguidores.

Se atribuye a Gerald Burns como el iniciador del concepto y como continuador a Bernard Bass, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), quienes consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligan a la presencia de nuevos líderes que sean capaces de crear y transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los retos del futuro. De ahí que Álvarez, Manuel (2001) define el liderazgo transformacional como:

“El rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en sus crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización” (7:95).

De manera similar, Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2005), nos dicen:

“Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’ al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. (...). El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos” (10:355 - 356).

En efecto, el líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización. Asimismo, Palomo Vadillo, María Teresa (2000) define como: “la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados” (9:43)

A continuación tenemos un resumen de mega habilidades de este tipo de líder, precisados por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003). (4:57):

- ✦ Confianza al sentirse capaz de lo que se es y de lo que se puede para inspirar confianza en los demás.
- ✦ Motivación, no basta ser capaz, sino querer hacer lo que se desee.
- ✦ Iniciativa, para dar inicio a la acción, anticiparse a los demás.
- ✦ Perseverancia, para terminar lo iniciado y no dejar a medias.
- ✦ Esfuerzo, nada significativo se puede lograr sin un arduo trabajo.

- ⇒ Responsabilidad, para hacer las cosas correctas y además correctamente.
- ⇒ Preocupación, es decir mostrar interés genuino por los demás.
- ⇒ Catalizador para acelerar la ruptura de viejos paradigmas y generar las reacciones positivas necesarias.
- ⇒ Carisma, capaz de despertar simpatía.

De acuerdo a las definiciones de las teorías y estilos presentados, se puede establecer diferencias entre el liderazgo transaccional y transformacional. Para esto tomamos como referencia a lo puntualizado por Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2005):

TABLA N° 02: Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tiende a ser transitorio, ya que una vez que una transacción se completa, la relación entre las partes puede concluir o redefinirse. ⇒ Promueven la estabilidad. ⇒ Trata de satisfacer las necesidades individuales de los líderes como premio para completar una transacción dada. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Es más duradero, especialmente cuando el proceso de cambio está bien diseñado y ejecutado. ⇒ Crean un cambio significativo tanto en los seguidores como en las organizaciones. ⇒ Inspira a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses en bien del grupo.

*Fuente: Basado en Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F: **Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**, pp. 366 – 367*

2.2.3. TEORÍA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DE BASS Y AVOLIO

Esta teoría en la actualidad ya no es una novedad, ya que se vienen estudiando y profundizando tanto en el campo empresarial como en la educación, desde que Burns planteó en 1978 distinguiendo dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el

transaccional y el transformacional (Bass [1999] citado por Mendoza Torres y Ortiz Riaga [2006]). Mendoza Martínez, Ignacio A. (2005) al respecto destaca lo siguiente:

“Burns argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass en 1985 afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de ‘costo beneficio’. -Y continúa-. / El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar de grupo” (11:114)

En ese mismo orden de ideas Thieme Jara, Claudio P. (2005) enfatiza: “A diferencia de Burns, que conceptualiza liderazgo transformacional como el antagónico de liderazgo transaccional en un continuo, Bass plantea que los líderes exhiben una variedad de distintas dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional (Bass, 1985) (...)” (12:171)

Bernard Bass desde 1985 operativiza los conceptos convirtiéndolos en líneas de investigación. Y dado que los líderes en su desempeño directivo pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, proponen el modelo de liderazgo de rango completo *“Full Range Leadership”* (FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados las satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

Las dimensiones del modelo de liderazgo de rango completo de Bass y Avolio, fueron adecuadas y utilizadas en diversas

investigaciones empíricas del campo educativo, dentro de las cuales podemos citar: Pascual y colaboradores (1993), Bernal (2000), Maureira (2004) y Thieme Jara (2005), entre otros. Y para el presente estudio consideramos las dimensiones, previa adecuación respectiva, sin omitir la naturaleza de cada una de ellas y las características propias de la investigación.

A. DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

A continuación se describen las distintas dimensiones del liderazgo transformacional:

A.1. INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA (atributo y conducta)

Los líderes transformacionales desarrollan comportamientos que resultan en modelos de actuación para sus seguidores. Son admirados, respetados e inspiran confianza. Los seguidores se identifican con ellos y desean emularlos. El líder desarrolla estos atributos preocupándose de las necesidades de los otros por sobre las propias. Es consistente y demuestra niveles altos de ética y moral. Evita usar su poder en beneficio personal (Bass y Avolio, 1994, citado por Thieme Jara, 2005).

En cuanto a esta dimensión de acuerdo con Bass y Avolio (1989) citado por Mendoza Martínez (2005), el líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo. Y Yammarino y Bass (1990), los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores.

A.2. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL

De acuerdo con Mendoza Martínez (2005), el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez. Orienta a los seguidores a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.

Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación de los equipos.

Pes i Puig (1989) citado por Thieme Jara (2005), señala las siguientes acciones como típicas de este estilo: tratar a cada colaborador de acuerdo a sus individualidades, reconocer los logros o el trabajo bien hecho, entregar siempre apoyo y respaldo a sus colaboradores, transmitir información permanentemente, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencia intergeneracional, facilitar la participación en la toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo.

A.3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para romper con los esquemas del pasado.

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos

paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. (Bass y Avolio, 1990, citado por Mendoza Martínez, 2005).

En términos generales el líder transformacional, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas, haciendo hincapié en la creatividad y la innovación. Crea un entorno flexible y abierto a aprender de la experiencia. Al respecto Bennis y Nanus (1985), citado por Thieme Jara (2005) señalan que un elemento crítico para fomentar la innovación y la creatividad es mantener la confianza en la organización. Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser conducida en tiempos confusos.

A.4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

Se refiere a las habilidades del líder para tratar a los seguidores con cuidado y preocupación. Cada seguidor se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. ***Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización.*** En términos generales, presta atención personal, trata a cada trabajador de manera individual, dirige y aconseja.

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en

lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino y Bass, 1990, citado por Mendoza Martínez, 2005).

A.5. TOLERANCIA PSICOLÓGICA

Se refiere al uso del sentido del humor como estrategia por el líder para resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

B. DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

En esta parte se describen las dimensiones concernientes al concepto de liderazgo transaccional.

B.1. RECOMPENSA CONTINGENTE

El líder recompensa a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados. Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente (Bass, 1985, citado por Thieme Jara, 2005).

B.2. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVO

El líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

B.3. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVO

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Hasta aquí hemos enunciado y descrito las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass y Avolio, vale aclarar de acuerdo al modelo de liderazgo de rango completo (LRC), adecuando cada factor a la naturaleza de la investigación. Ya que al decir de Bass y Avolio (2000) citado por Thieme Jara (2005) el modelo de liderazgo transformacional ha sido probado con éxito en muy distintos escenarios organizacionales y en diferentes culturas.

Esta teoría tiene mucha trascendencia hoy en día en la educación, es decir por la exigencia de una educación de calidad con equidad y por los constantes cambios e innovaciones, los cuales exigen que los directores asuman estilos de liderazgo que les permitan ser efectivos, para ello el liderazgo transformacional es la más pertinente. Como lo señala Bass (1988) citado por Thieme Jara (2005) los directores eficaces deben considerar individualmente a los miembros del equipo directivo, a los profesores y alumnos. El conocimiento de las fortalezas de cada uno y el apoyo que les brinda para superar sus debilidades le otorgan la fortaleza para liderar adecuadamente. Deben poseer un claro sentido de la misión de la

institución integrando al profesorado y alumnado en él, ser persuasivos y plantearse metas altas de desempeño, motivar a sus seguidores para vencer el *statu quo* que haga posible la renovación pedagógica.

2.2.4. EL DIRECTOR ESCOLAR LÍDER

En el campo educativo es el director, el encargado de dinamizar a los equipos y a la organización en su conjunto para el logro de las aspiraciones, tanto particulares como del conjunto. El impulso que realiza (director) lo hace considerando el desarrollo de cada individuo, potenciando al máximo sus capacidades, buscando la participación y compromiso de sus colaboradores. Todo este trabajo se desprende de una característica, una cualidad o una función que hoy en día viene cobrando mayor relevancia: el liderazgo. Pero el directivo escolar como líder, según opiniones de muchos expertos en la materia, debe centrar su labor prioritariamente en el aspecto pedagógico –delegar el aspecto administrativo –, a fin de lograr una educación de calidad; sobre lo cual Gento Palacios, Samuel (2002) manifiesta:

“El liderazgo que ha de ejercer el director de un centro educativo debe ser eminentemente pedagógico: (...), su preocupación fundamental ha de ser la promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientada a lograr una educación de calidad que, en su conjunto y pormenores, responda a una institución educativa de calidad” (2:196).

Como se aprecia en la cita anterior el líder educativo tiene como visión, el logro de una educación de calidad, reflejándose en resultados como: aprendizajes óptimos de los estudiantes, mejora de desempeños de los colaboradores (docentes, auxiliares y administrativos), eficiencia en el uso de recursos (materiales, financieros y tecnológicos), satisfacción de los padres de familia,

opinión favorable de la población, entre otros. Por lo tanto es necesario profundizar en los roles que debe desempeñar, tanto como directivo y como líder. Al respecto Kotter, Jhon P. (1999) hace una diferencia entre ellos. Veamos la tabla.

TABLA N° 02: Diferencias entre director y líder

DIRECTOR	LÍDER
<p>Maneja la complejidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Planeando y presupuestando: fijando metas futuras, señalando pasos y reservando recursos necesarios. ⇒ Organizando y nombrando personal: creando una estructura corporativa y empleos para alcanzar lo que el plan requiere, asignando los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan. ⇒ Controlando y resolviendo problemas: confrontando los resultados con detalles del plan, identificando desviaciones y luego planeando y organizando para resolver problemas. 	<p>Maneja el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Señalando un rumbo: desarrollando una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios. ⇒ Alineando a la gente: comunicando el nuevo rumbo a aquellos que puedan armar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla. ⇒ Motivando e inspirando, es decir, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, apelando a necesidades, valores y emociones humanas.

*Fuente: Adaptado de Kotter, Jhon P. (1999): **La verdadera labor de un líder**, pp. 73 – 75*

Lo ideal es que el director escolar sea un líder eficiente, de manera que desempeñe sus roles complementariamente según las circunstancias; tal como requiere una institución educativa de calidad. En esa medida Lorenzo Delgado, Manuel (2004) luego de un análisis y sistematización de diversos estudios señala que, “*el liderazgo es una competencia básica del director*” (6:199); y por otro lado precisa

las competencias específicas del factor liderazgo, que pasamos a citar:

- ⇒ Mantenimiento de un *buen clima de relaciones humanas* por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo.
- ⇒ *Motivación* al profesorado, sobre todo con vistas al aprovechamiento de todas sus posibilidades personales y profesionales.
- ⇒ Creación de una *visión institucional y de la enseñanza* que sea coherente, global y compartida.
- ⇒ Otros ítems relativos a *delegación de funciones y tomas de decisiones*.

En ese sentido hoy en día considerando los cambios vertiginosos en el ámbito educativo, el director de una institución educativa debe tener una formación profesional exigente y contar con la experiencia respectiva; es decir, poseer las competencias y capacidades que requiere dicho cargo, ya que como puntualizamos anteriormente al decir de Fernández, Álvarez y Herrero (2002):

“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro” (13:250).

Asimismo, con la finalidad de resaltar el énfasis de los directores escolares en la labor del maestro para lograr óptimos aprendizajes, los mismos autores citan un estudio en la cual:

“Los directores de las dos escuelas de alto rendimiento eran definidos por el profesorado como líderes preocupados sobre todo por el rendimiento de los alumnos y dirigían personalmente la formación permanente de los profesores, delegaban el papeleo rutinario en sus ayudantes y se entrevistaban y observaban personalmente a cada

profesor treinta veces a lo largo del año (...)/ Por el contrario, los dos directores de las escuelas de bajo rendimiento, (...) eran buenos administradores (...). Su dedicación e interés por el profesorado eran escasos y muy pocas veces se comunicaban con ellos” (13:251).

Esto corrobora la importancia del liderazgo en las instituciones educativas, sus acciones del director deben orientarse a generar la mejora continua y sobre todo a formar integralmente a los educandos; al respecto Bandeira (2001) citado por Escamilla Tristán, Sergio Antonio (2006) señala: *“las acciones que caracterizan el liderazgo del director resultan de su poder de decisión, de la toma de decisiones compartidas, del conocimiento de lo que sucede en las aulas y del seguimiento del progreso de los alumnos”* (13:230). Por otra parte continuando con los trabajos de Fernández, Álvarez y Herrero (2002) tenemos algunas características del liderazgo educativo:

⇒ **Respecto a la organización del tiempo y la agenda de trabajo:** el director distribuye el tiempo priorizando sus objetivos en función de la necesidad que tienen los profesores de comunicarse con ellos, de tal modo que delegan la responsabilidad burocrática en manos de un administrador o secretario. Es decir, los directores dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con los padres de familia y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de los padres con el profesor, del trabajo en el aula, de los avances y dificultades del proceso educativo. También coordinan el proceso de programación curricular, el proceso enseñanza-aprendizaje y tutoría educativa para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

⇒ **Respecto a la gestión de los recursos:** sobre este asunto el director dedica tiempo a:

- Sensibilizar al profesorado de la necesidad de introducir las nuevas tecnologías como soporte eficaz del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Facilitarles todo tipo de recursos funcionales y materiales para hacer más fácil y eficaz su trabajo de aula.
- Posibilitarles programas de formación y autoformación que les permitan experimentar desde su propia práctica con las nuevas tecnologías y aplicarlas en su práctica pedagógica.
- Informarles sobre los avances y resultados de la institución.

⇒ **Respecto al clima y a la interacción:** los directores promueven la creación y mantenimiento de un clima de relaciones entre el profesorado (también demás colaboradores) y entre el profesorado y el alumnado, facilitando el aprendizaje tanto de los docentes (colaboradores) y de los alumnos. También saben que las relaciones son un medio muy poderoso para crear equipos de trabajo y solucionar dificultades insalvables para conseguir los objetivos de mejora que benefician a todos. Sobre este asunto Fernández, Álvarez y Herrero (2002) manifiestan:

“Los directores eficaces dedican un tiempo especial a armonizar los intereses encontrados entre los distintos grupos y a intentar implicar a la mayor parte de la gente en un proyecto de futuro que les ilusione. No dudan en intervenir en los conflictos personales que se crean en el centro con la intención de armonizar intereses y reconvertir la situación en beneficio de los alumnos” (13:253-254)

⇒ **Respecto al contenido de su trabajo:** estos directores tienen la capacidad de delegar y llegar a acuerdos mediante consensos. Enfatizan su esfuerzo a cuatro aspectos fundamentales:

- Al monitoreo y evaluación de los proyectos elaborados por los profesores y equipos de profesores (colaboradores).
- Al estudio y autoformación de todo lo que hace referencia a la enseñanza y al aprendizaje.
- A las relaciones humanas con los padres de familia para hacerles cómplices del proceso de aprendizaje de sus hijos.
- A la coordinación de las estructuras organizativas del centro orientadas hacia los alumnos y hacia el bienestar de los profesores (y demás colaboradores).

2.2.5. GESTIÓN EDUCATIVA: DEFINICIÓN Y DIMENSIONES

En el marco de la praxis educativa se conjugan enfoques pedagógicos (especialmente de la enseñanza y del aprendizaje) y de la gestión, necesidades e intereses de los estudiantes, expectativas de los padres de familia, demandas sociales y políticas educativas; los cuales son concretizados en la práctica pedagógica por los docentes para lograr aprendizajes en los estudiantes con la finalidad de generar cambios y transformaciones en la cultura y la sociedad. Es en ese sentido, la gestión, en las instituciones educativas dinamiza los recursos, procedimientos, acciones e instrumentos a fin de lograr los propósitos y metas institucionales. De ahí que es fundamental preguntarnos ¿qué entendemos por gestión educativa?, al respecto Borjas, Beatriz (2003) dice:

“Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En un centro educativo, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, vecinos) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias

para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente, de alguna manera, todos estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia” (15:11)

En este caso se entiende a la gestión educativa como las acciones y procesos que ponen en práctica los actores dinamizadores del proceso educativo (especialmente el director líder) para el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas, es decir, el aprendizaje integral (logro de competencias, capacidades, conocimientos y actitudes) de los educandos que les permitan interactuar con eficiencia y eficacia en la vida.

Sobre el mismo asunto, El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) viene sosteniendo:

“La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (16:16)

Aquí, aparte de considerar a la gestión educativa como proceso, enfatiza la relación entre teoría – práctica educativa, incidiendo en la mejora continua de las prácticas educativas, por ende logrando los propósitos e ideales educativos. Este proceso debe tener lugar en todas las instancias del sistema educativo; desde luego respondiendo pertinentemente a su misión. Por lo que, el mismo Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) agrega que la gestión educativa supone la interdependencia de:

“a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor

integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas” (16:17)

Por otra parte, LUQUE, Mónica en Gestión educativa. Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. Dice: *“en el ámbito de la escuela, la gestión educativa es una concepción global que permite y posibilita”*: (17:11)

- ✦ Captar la realidad institucional de forma global, considerando su contexto y la participación democrática de los miembros de la comunidad educativa.
- ✦ Establecer el proyecto educativo institucional (PEI) compuesto por acciones sistemáticas, permitiendo la integración como un todo de las dimensiones pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria; considerando que la dimensión pedagógica es el eje y marco de referencia de las demás dimensiones.
- ✦ Reconocer que la misión de la institución educativa está focalizada en sus destinatarios y en el logro de más y mejores aprendizajes para ellos.
- ✦ Alcanzar como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad.
- ✦ Analizar las prácticas y generar cambios en cultura institucional.
- ✦ Institucionalizar la mejora continua de la calidad educativa.

Por otro lado, de acuerdo con LUQUE, Mónica en la gestión educativa se considera *cuatro dimensiones básicas: dimensión pedagógica, institucional u organizacional, administrativa (recursos) y comunitaria*. Los cuales pasamos a describir.

A. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Es el componente más relevante, ya que, es el que le da sentido y encuadre a la función de la institución educativa. Hace referencia al

conjunto de propuestas y prácticas de la enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar, respondiendo así a las demandas que exige la sociedad.

Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos curriculares (PCI y PCA), temas transversales y subtemas que sean pertinentes con el contexto local, regional, nacional y mundial. También en dichos proyectos se establecen y definen las competencias, los contenidos, las capacidades y actitudes, su organización y secuenciación, formas de diversificarlos, los recursos y estrategias, los procedimientos y criterios de evaluación.

Gestionar esta dimensión o dicho de otro modo, llevar adelante la gestión pedagógica implica entonces enfatizar la función que debe cumplir la institución educativa, es decir formar integralmente a todos los estudiantes, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo se tendrá en cuenta los procesos de formación continua a fin de replantear las cuestiones básicas de la misión docente, posibilitando profesionalizar su función e innovar la práctica pedagógica.

Entonces, la dimensión pedagógica alude a la función principal de las instituciones educativas, es decir, *el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes*; así como también a las actividades de *formación y capacitación docente continua* que desarrollan los directores y docentes, con la finalidad de retroalimentar la práctica educativa.

B. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL

Constituye el soporte de la institución educativa, ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos y la visión institucional.

Entonces, cabe preguntarse ¿Cuál es la clase de organización que favorece el logro de la calidad educativa? La respuesta es obvia, aquella que facilita:

- ⇒ El desarrollo de competencias y capacidades en los estudiantes.
- ⇒ La transmisión de valores y la construcción de actitudes y comportamientos favorables a una convivencia democrática y participativa.
- ⇒ El trabajo en equipo.
- ⇒ El desarrollo de proyectos innovadores.

El proyecto, como modo particular de organizar la vida de la institución, tiene el sentido de promover que los docentes aborden los problemas a través de formas de trabajo cooperativas, basadas en el tratamiento de la información, en el establecimiento de relaciones entre los hechos, conceptos y procedimientos.

Son parte de la dimensión organizativa:

- ⇒ La administración del tiempo y el espacio institucional.
- ⇒ La resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto educativo institucional.
- ⇒ La definición de las condiciones que la institución educativa brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y la asunción de un compromiso colectivo referido a dicha definición.

- ⇒ El mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano.
- ⇒ La construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

C. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

La dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos (financieros, materiales, tecnológicos); a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gestión del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos.

Para desenvolver plenamente la gestión educativa es muy importante que el componente administrativo se halle integrado al conjunto global de todos los aspectos de la institución educativa. Sin embargo, este tipo de administración no puede decretarse ni transferirse. Debe construirse en cada institución a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes. Entonces ¿Cómo llevar adelante la gestión desde el punto de vista administrativo?, veamos las siguientes sugerencias:

- ⇒ Apuntalando el fortalecimiento institucional, esto es, construyendo su autonomía.
- ⇒ Entendiendo que la dimensión administrativa y financiera precisa una conducción orientada a la problemática central de la institución educativa y a sus destinatarios.

- ✦ Reconociendo los límites y alcances de los modos tradicionales y ya conocidos de hacer y resolver la administración de la institución educativa.
- ✦ Comprendiendo que la institución educativa puede gestionar y administrar sus recursos y construir modos de organización singulares y adecuados a los mismos.
- ✦ Construyendo una nueva cultura común para resolver los asuntos de gestión escolar.
- ✦ Desarrollando equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo.
- ✦ Profesionalizando los equipos de conducción educativa.

D. DIMENSIÓN COMUNITARIA

Este aspecto se refiere específicamente a la vinculación de la institución con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas, actividades y actores y construir proyectos conjuntos.

Para ello es necesario que la institución educativa y su gente traspasen los muros de la institución y abra sus puertas a la comunidad, con la intención de cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrecen.

Entonces en todo momento se debe establecer una trama relacional entre la institución educativa y las organizaciones de la comunidad. Esto implica conocer el territorio que circunda la institución educativa, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo.

Significa mantener una actitud de disponibilidad de modo que sea factible captar oportunidades y beneficios que deben ser razonablemente evaluados respecto de los riesgos y amenazas que representa todo nuevo hecho o relación. Implica, en síntesis, *ser en y para la comunidad*. Por lo que, la institución debe:

- ✧ Incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del entorno.
- ✧ Organizar y participar en charlas y/o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales.
- ✧ Prever en el año, por niveles y/o ciclos, por lo menos una actividad de impacto social que involucre a la institución en la comunidad (intervención en la resolución de problemas ambientales, sanitarios, productivos, etc., realización de acciones solidarias, entre otras, etc.).
- ✧ Diseñar y gestionar proyectos de pasantías para alumnos y docentes.
- ✧ Reorganizar y/u organizar las Asociaciones Cooperadoras y/o Fundaciones, etc. para potenciar el desarrollo institucional.
- ✧ Generar espacios de comunicación con los miembros de las asociaciones de apoyo integrándolas al Proyecto Educativo Institucional.
- ✧ Establecer redes que permitan interacciones constantes, flujos de información, complementación de esfuerzos y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad.

2.2.6. EFICIENCIA Y EFICACIA EDUCATIVA

A. DEFINICIONES Y RELACIONES

El liderazgo de los directores en las instituciones educativas se hace evidente en la medida que se logren las metas, los objetivos y la visión; cuando la organización cumple con satisfacer sus obligaciones sociales. De esta manera se podría decir que la organización es eficiente y eficaz. Sobre estos conceptos Chiavenato, Idalberto (2000) sostiene: “Eficacia es una medida normativa de la consecución de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso” (1:128).

En la educación, la eficacia se refiere al *logro* de los objetivos de calidad planteados y priorizados con anterioridad, y que permiten la satisfacción plena de los usuarios internos y externos sobre el servicio que reciben; en tanto que la eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. Al respecto Gento Palacios, Samuel (2002) puntualiza:

“La calidad de un centro educativo entendida en términos de producto, aproximaría a los conceptos de eficacia o, mejor aún, de eficiencia: hace, pues, referencia al aprovechamiento de recursos y procesos para la consecución de objetivos educativos” (6:65)

Y sobre la calidad del producto educativo que deben tener en cuenta las instituciones educativas, el mismo Gento Palacios, Samuel (2002) enuncia los siguientes criterios:

- ✍ **Acomodación al cliente:** es decir, debe responder a su formación integral: físico, cognitivo, afectivo, social y moral; así como a sus intereses, necesidades y expectativas.
- ✍ **Reconocimiento:** será determinado por el elevado grado de satisfacción que sobre el mismo manifiestan los alumnos, los

padres de familia, el personal de la institución, y los que recibirán el efecto o impacto del producto educativo.

- ⇒ **Permanencia o duración:** el producto o sus efectos deben permanecer y continuar en el ámbito social.
- ⇒ **Excelencia o perfección:** debe responder en grado máximo a los propósitos propuestos por la institución educativa, de manera que los resultados sean de mayor calidad.
- ⇒ **Adecuación costo-rendimiento:** implica el mayor aprovechamiento posible de los recursos disponibles.
- ⇒ **Disponibilidad o accesibilidad:** debe estar al alcance de la mayor cantidad de la población.
- ⇒ **Cantidad de producción:** es decir, se debe tener en cuenta la mayor producción o expansión del servicio educativo como un criterio de calidad, sin soslayar los otros componentes de calidad.

Por otro lado, Rensis Likert (1975) citado por Chiavenato, Idalberto (2000), teniendo en cuenta *los activos humanos*, puntualiza:

“Algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa son variables intervinientes, entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización”. (18:51)

Fundamentándonos en estos supuestos y considerando el factor humano como condición necesaria y suficiente para lograr la eficacia en las instituciones educativas -logro de los objetivos institucionales -; se alude a otro de los factores, la participación plena y activa de los

involucrados en los procesos de la gestión educativa, específicamente, del director líder.

En el marco de la eficacia de las instituciones educativas, se han realizado una serie de investigaciones que corroboran, el liderazgo de los gestores 'directivos' como uno de los factores que tienen influencia sobre los resultados educativos. Estos resultados se centran en la calidad de formación integral que logran, principalmente, los estudiantes. En ese sentido Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007) definen una escuela eficaz como:

“(...) aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y la situación social, cultural y económica de sus familias” (19:83).

La definición anterior presenta tres características muy importantes que es necesario profundizar:

⇒ **Mejora del desarrollo integral del alumno:** lo cual es un objetivo imprescindible de toda institución educativa, priorizar una formación integral del alumno, enmarcado en las competencias, capacidades, conocimientos, actitudes y valores; buscando desarrollar un ciudadano pleno que sepa vivir en armonía, equilibrio y flexibilidad con sus semejantes, solucionando con efectividad los problemas cotidianos.

⇒ **Equidad:** la institución educativa debe promover el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos; en esa medida no debe tolerar discriminaciones o considerar como eficientes sólo a un grupo de ellos cuando existe otro grupo que aún no han logrado sus aprendizajes. Lo que se busca es que todos los estudiantes avancen y desarrollen al máximo sus potencialidades (desde luego no se pretende que todos los

alumnos obtengan los mismos resultados), sobre este asunto Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007) sostienen:

“Una escuela eficaz será aquella en la cual todos los alumnos avancen el máximo posible intentando, incluso, compensar las diferencias de partida. De esta forma, no se puede asumir el promedio como una medida válida para analizar la eficacia: también es importante tener en cuenta los logros diferenciales” (19:85).

✍ **Valor añadido:** se considera al progreso de los estudiantes a partir de su rendimiento previo y de la situación social, económica y cultural de su familia. Por lo que, Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007) afirman: “una escuela es eficaz en cuanto que los residuales escolares –lo que difiere el resultado del centro del valor previsible teniendo en cuenta el nivel social, económico y cultural de los alumnos y su rendimiento previo- sean positivos y lo más elevados posibles” (19:85)

Como se puede apreciar para lograr los objetivos institucionales previstos, se requiere de un director escolar con estilo de liderazgo pertinente, de manera que movilice las potencialidades de sus colaboradores (seguidores) a fin de lograr un compromiso y esfuerzo mayor del equipo; por lo que, cabe deslindar en este apartado lo que se tendrá en cuenta referente a la eficacia de las instituciones educativas, el mismo que será de acuerdo al nivel de logro de los objetivos, tanto en lo pedagógico como en lo institucional. Al respecto vale la pena resaltar lo que Maureira, Oscar (2004) define la eficacia pedagógica como: “grado de atribución por parte de directivos y docentes de la percepción sobre el nivel de logros de los objetivos pedagógicos generales del centro” (20:12).

Cuando nos referimos a la eficiencia y la eficacia en las instituciones educativas, debemos diferenciar algunos aspectos entre ellos, los cuales presentamos en la siguiente tabla.

TABLA N° 04: Diferencias entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en los medios. - Hacer correctamente las cosas. - Resolver problemas. - Salvaguardar los recursos. - Cumplir tareas y obligaciones. - Capacitar a los miembros de la organización. - Mantener los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en los resultados. - Hacer las cosas correctas. - Alcanzar objetivos. - Optimizar la utilización de recursos. - Obtener resultados. - Proporcionar eficacia a los miembros de la organización. - Equipos disponibles.

Fuente: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto (2000): **Administración**. Teoría, proceso y práctica., p. 130. (1:130).

De mismo modo, debemos puntualizar las relaciones entre la eficacia y la eficiencia, las cuales pasamos a detallar en la tabla que presentamos a continuación:

TABLA N° 05: Relaciones entre eficiencia y eficacia

		EFICIENCIA (utilización óptima de los recursos disponibles)	
		BAJA	ELEVADA
EFICACIA (alcance de los objetivos institucionales)	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de funciones por parte de los responsables porque los recursos se utilizan inadecuadamente (mal uso del tiempo, carencia de planes y organización pertinentes). • Dificultad para lograr los objetivos institucionales (lo cual repercute en la pérdida de credibilidad, reclamo de los usuarios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de funciones por parte de los responsables, pues los recursos se utilizan intensiva y racionalmente, sin desperdicios (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados, uso óptimo del tiempo). • A pesar de esto, existen dificultades para alcanzar los objetivos institucionales, pues se ejecutan bien las tareas en la organización, pero el éxito institucional es precario.
	ELEVADA	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. • Se logran los objetivos institucionales, aunque el desempeño y los resultados podrían mejorar. La institución obtiene ventajas en su jurisdicción (credibilidad en la comunidad educativa, satisfacción de los usuarios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades se cumplen bien; el desempeño individual y grupal es bueno, puesto que los métodos y procedimientos son racionales. Las tareas se ejecutan bien, de la mejor manera posible y a los menores esfuerzos, en el menor tiempo. • La actividad produce resultados ventajosos para la institución, pues ésta es estratégica y táctica para obtener los objetivos que se propone. Las tareas se ejecutan en aras de alcanzar resultados buscados por la institución, que le aseguran la supervivencia, la credibilidad y el crecimiento.

Fuente: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto (2000): **Administración. Teoría, proceso y práctica.**, p. 131. (1:131).

B. MODELOS DE EFICACIA ESCOLAR

Desde que los investigadores se interesaron por conocer a profundidad los factores que incidían en la eficacia escolar, así como de su organización e interrelación entre ellos; tenemos muchas propuestas cada una de ellas con alguna particularidad diferente, que en la presente investigación citaremos los más relevantes a nuestro juicio. Así tenemos los modelos de Scheerens (1992), Creemers (1994) y el más reciente el modelo iberoamericano de eficacia escolar (2007).

B.1. MODELO TEÓRICO GLOBAL DE EFICACIA ESCOLAR DE SCHEERENS (1992)

Este modelo propuesto por el profesor Jaap Scheerens, quien luego de un análisis de investigaciones diversas obtuvo una lista de factores o indicadores de proceso, tanto de nivel escolar (meso-) como de aula (micro-).

Para concretizar su modelo tuvo en cuenta tres “principios ordenados”: a) el modelo analítico de sistemas, considerando contexto, entrada, proceso y resultado, los que sirven como marco de referencia para determinar la posición de los indicadores de proceso. b) un marco multinivel, que permita que los indicadores de proceso puedan ser definidos en el nivel de entorno escolar, el nivel institucional (escuela) y el nivel de aula; además, los resultados educativos han de ser medidos preferiblemente con el más bajo nivel de agregación. c) considera que es necesario tener alguna perspectiva teórica para ver la interrelación entre las variables de diferentes niveles.

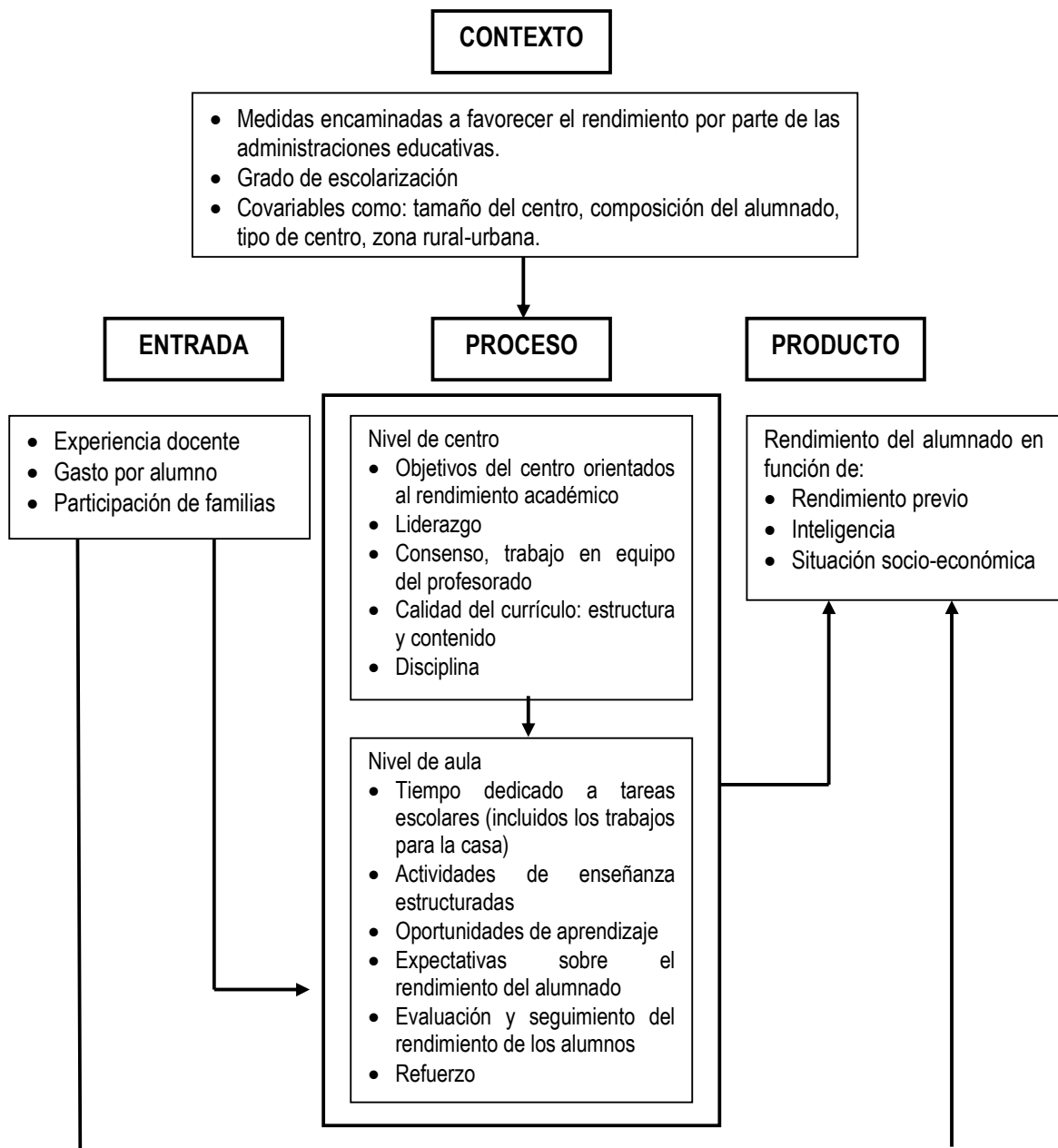
En este modelo, Scheerens (1992), según Fernández, Álvarez y Herrero (2002) “agrupa los indicadores en cuatro grandes categorías: contexto, input, proceso y producto (modelo CIPP) y cuatro niveles de análisis: contexto, escuela, clase y alumno” (13:332).

Por otro lado Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007) sobre este modelo sostienen: “la máxima virtud de este modelo reside en permitir que el sistema de indicadores de eficacia funcione como un referente flexible capaz de acomodar nuevos factores y dimensiones” (19:65-66).

El modelo integrado de eficacia escolar está compuesto por indicadores distribuidos en categorías y niveles, relacionados y

ordenados jerárquicamente, de manera que la varianza del rendimiento en el alumno se pretenda explicar. Presentamos el modelo de Scheerens en la figura 03.

FIGURA N° 03: Modelo integrado de eficacia escolar de Scheerens (1990)



Fuente: Tomado de Scheerens (1990) citado por Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007): **Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar**. Colombia, pág. 66

B.2. MODELO COMPRENSIVO DE EFICACIA ESCOLAR DE CREEMERS (1994)

Como se verá en el gráfico este modelo diferencia cuatro niveles de análisis (contexto, institución educativa, aula y alumno) e incluye en cada nivel características de calidad, tiempo y oportunidad y criterios formales de eficacia, destacando entre estos últimos y asociados al aula, la institución o el contexto, los conceptos de coherencia, cohesión, constancia y supervisión. Sobre este modelo Creemers, Bert (1994) afirma:

“Los niveles superiores se consideran como condiciones para los niveles más bajos. Los resultados son producidos por los efectos combinados de los distintos niveles. (...) El modelo muestra cómo los distintos niveles en el modelo afectan a los resultados de los alumnos. El tiempo que dedica a la tarea y las oportunidades que emplea (nivel del alumno) están influidas por el tiempo disponible para aprender y las oportunidades para aprender que facilita el profesor (nivel del aula), estando éstos influidos por la calidad de la enseñanza. Cuanto más adecuada sea la enseñanza, será mayor el tiempo que los alumnos podrán dedicar a aprender y tendrán más oportunidades para aprender” (21:822)

Los resultados en los estudiantes se deben a la acción de los factores de todos los niveles, ya sea directa o indirecta, desde luego enfatizando en el accionar preponderante del maestro.

El contenido de cada uno de los niveles presentamos a continuación:

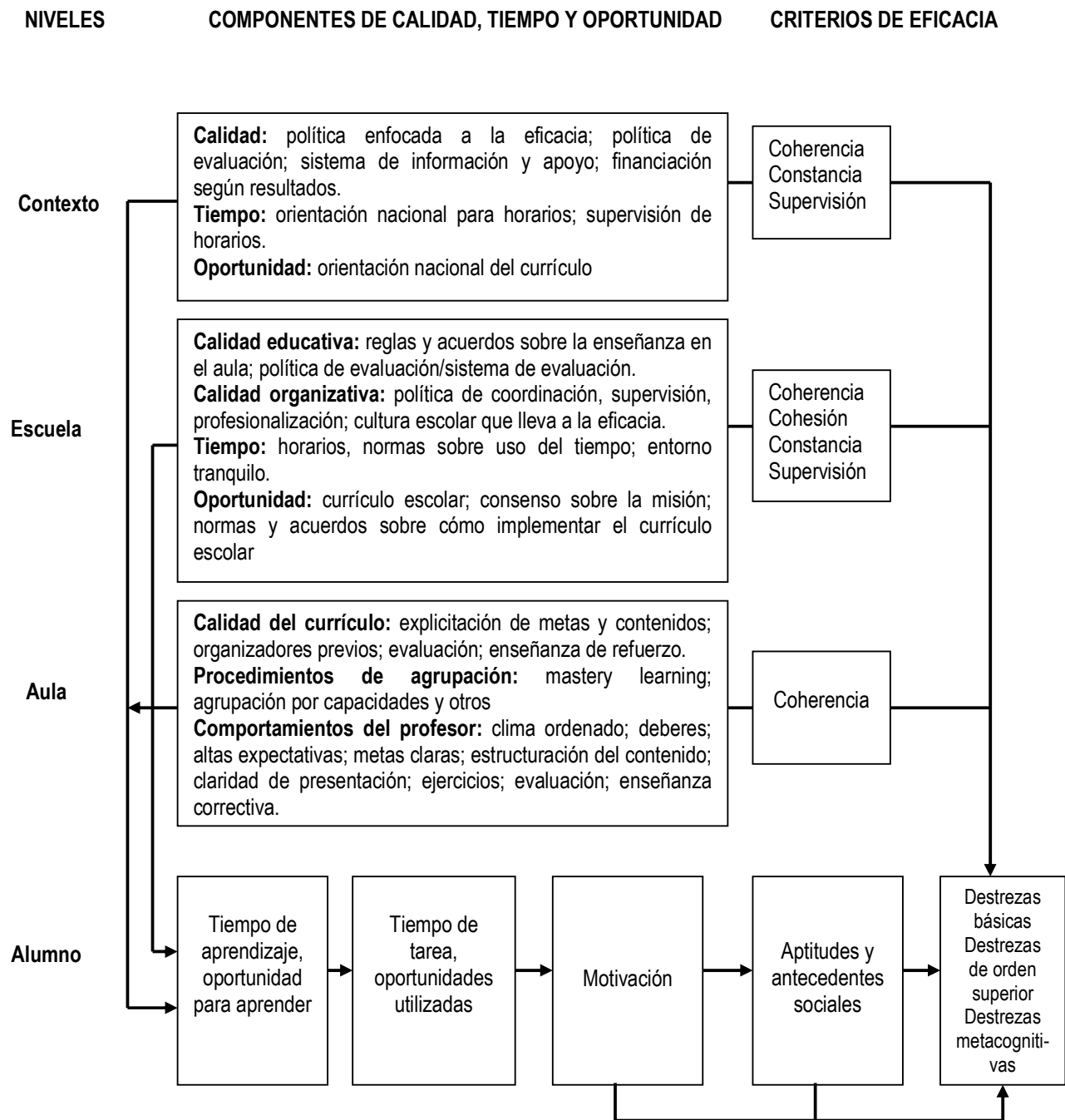
✦ **Nivel de alumno:** el rendimiento de los alumnos está determinado principalmente por sus antecedentes sociales, aptitudes y motivación; asimismo el tiempo de aprendizaje y las oportunidades para aprender, los cuales son regulados por el profesor.

- ✦ **Nivel de aula:** aquí no sólo el tiempo y la oportunidad determinan los resultados de la educación, sino también la calidad pedagógica del profesor, quien se convierte en el motor del aprendizaje de los alumnos.

- ✦ **Nivel escolar:** en el modelo, todos los factores del nivel escolar son definidos como condiciones para los factores del nivel de aula, limitando a aquellos factores del nivel escolar que son condicionados por y directamente relacionados con la calidad pedagógica, el tiempo o la oportunidad para aprender.

- ✦ **Nivel de contexto:** en este nivel destacan los mismos componentes, calidad, tiempo y oportunidad para aprender, que están condicionadas por la política educativa nacional, fundamentalmente.

Figura N° 04: Modelo de Eficacia Escolar de Creemers (1994)



Fuente: Tomado de Creemers (1994) citado por Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007): **Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar**. Colombia, pág. 72

B.3. MODELO IBEROAMERICANO DE EFICACIA ESCOLAR

Según el estudio empírico llevado a cabo por Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al sobre eficacia escolar en Iberoamérica, validaron un modelo, cuyas características pasamos a citar:

- ⇒ Es un modelo empírico; es decir, parte exclusivamente de los resultados de una completa investigación empírica.
- ⇒ Agrupa los factores en función de dos criterios: por una parte, según sean factores del sistema educativo, de escuela, de aula o de alumno, y por otra, según la función que cumplen en el modelo, factores de contexto, entrada, proceso y producto.
- ⇒ Ofrece información detallada de las variables de proceso del alumno. Con ello se busca destacar el papel protagónico del alumno en su propio proceso de aprendizaje

A continuación presentamos en detalle una lista de factores que constituyen la base del ***Modelo Iberoamericano de Eficacia Escolar***, propuesto a raíz de la investigación de Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al.

a. Factores escolares

a.1. Características de la escuela:

- ♦ Nivel socio-cultural de las familias de los alumnos de la escuela
- ♦ Nivel socio-económico del barrio donde está localizada la escuela
- ♦ Tamaño de la escuela
- ♦ Recursos del entorno
- ♦ Instalaciones e infraestructura escolar
- ♦ Recursos materiales y didácticos disponibles

a.2. Características de los docentes de la escuela:

- ♦ Porcentaje de mujeres docentes
- ♦ Satisfacción de los docentes con su salario
- ♦ Condiciones laborales del profesorado

a.3. Misión de la escuela:

- ♦ Existencia, conocimiento y grado de consenso en los objetivos de la escuela por parte de la comunidad.
- ♦ Escuela preocupada por la formación integral de los alumnos.
- ♦ Escuela con una misión social.
- ♦ Escuela centrada en el aprendizaje de los alumnos.
- ♦ Con un importante debate pedagógico entre los docentes de la escuela.

a.4. Compromiso de los docentes y trabajo en equipo:

- ♦ Grado de implicación y compromiso de los docentes con la escuela
- ♦ Cantidad de reuniones
- ♦ Actitud hacia el trabajo en equipo

a.5. Clima escolar:

- ♦ Relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad escolar
- ♦ Satisfacción con la escuela y los otros colectivos

a.6. Dirección escolar:

- ♦ Dirección comprometida con la escuela
- ♦ Dirección con capacidad técnica
- ♦ Estilo directivo participativo y pedagógico
- ♦ Experiencia directiva
- ♦ Satisfacción de la comunidad escolar con la dirección
- ♦ Dirección colegiada

a.7. Expectativas:

- ♦ Hacia los docentes
- ♦ Hacia la dirección

- ♦ Hacia todos los alumnos de la escuela

a.8. Desarrollo profesional de los docentes

a.9. Participación e implicación de familias y comunidad:

- ♦ En las actividades de la escuela
- ♦ En la toma de decisiones de la escuela

a.10. Instalaciones y recursos:

- ♦ Calidad y adecuación de los recursos de tecnología de la información y la comunicación con los que cuenta el centro
- ♦ Adecuación de las instalaciones
- ♦ Mantenimiento y limpieza de las instalaciones

b. Factores del aula

b.1. Características del aula:

- ♦ Número de alumnos por docente
- ♦ Instalaciones
- ♦ Recursos didácticos disponibles

b.2. Características del docente:

- ♦ Experiencia docente del profesor
- ♦ Antigüedad en la escuela
- ♦ Género del docente
- ♦ Actitud del docente hacia el uso de castigos
- ♦ Satisfacción del docente con sus condiciones laborales y con la escuela

b.3. Metodología docente:

- ♦ Sesiones preparadas
- ♦ Sesiones estructuradas
- ♦ Metodología docente variada, activa y participativa
- ♦ Enseñanza centrada en las competencias básicas
- ♦ Atención a la diversidad

- ♦ Utilización de los recursos didácticos, tanto tradicionales como relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación
- ♦ Frecuencia de evaluaciones y de comunicación de resultados de éstas

b.4. Gestión del tiempo:

- ♦ Alto número de días lectivos impartidos
- ♦ Puntualidad en el inicio de las clases
- ♦ Interrupciones en el aula poco frecuentes
- ♦ Optimización del tiempo de enseñanza
- ♦ Organización flexible del tiempo

b.5. Clima de aula:

- ♦ Ausencia de conflictos entre alumnos
- ♦ Buenas relaciones entre alumnos
- ♦ Relaciones afectivas entre docente y alumnos

b.6. Expectativas del docente hacia sus alumnos

b.7. Compromiso del docente

b.8. Formación permanente del profesorado:

- ♦ Horas de formación permanente del docente
- ♦ Actitud del docente hacia su propia formación

b.9. Implicación de las familias:

- ♦ En actividades extracurriculares y extraescolares
- ♦ En el aprendizaje de los hijos

b.10. Instalaciones y recursos:

- ♦ Uso de los recursos
- ♦ Mantenimiento y limpieza de las instalaciones

c. Factores del alumno

c.1. Características del alumno:

- ♦ Nivel socio-económico de la familia
- ♦ Nivel cultural de la familia

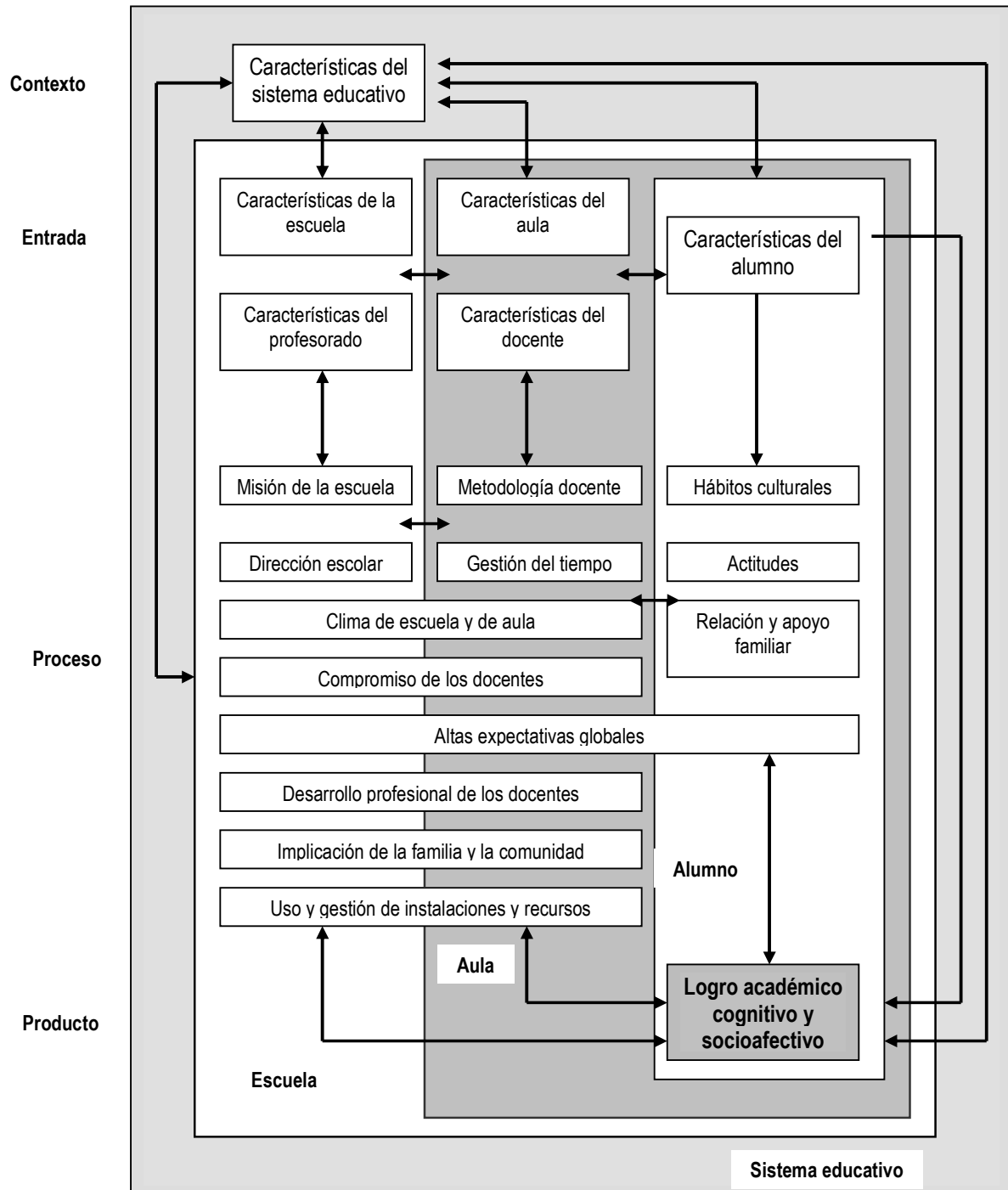
- ♦ Género
- ♦ Ser inmigrante o nativo
- ♦ Tener como lengua materna el español u otra
- c.2. Hábitos culturales:
 - ♦ Hábitos lectores
 - ♦ Actitud hacia los deportes
 - ♦ Realización de actividades extraescolares
 - ♦ Tiempo dedicado a ver la televisión
- c.3. Expectativas hacia el alumno individual:
 - ♦ Del docente
 - ♦ De sus familias
 - ♦ De sí mismo
- c.4. Actitudes:
 - ♦ Satisfacción del alumno con sus compañeros
 - ♦ Actitud hacia la escuela y el aprendizaje
- c.5. Relación y apoyo familiar
 - ♦ Relación con los padres
 - ♦ Apoyo de los padres
 - ♦ Trabajar fuera de casa

d. Factores del País/sistema educativo

- d.1. Características del sistema educativo

Y la representación gráfica del modelo es el siguiente:

Figura N° 05: Modelo Iberoamericano de Eficacia Escolar



Fuente: Tomado de Murrillo Torrecilla, F. Javier, et al (2007): **Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar**. Colombia, pág. 278

Para nuestro estudio se tendrá en cuenta como indicadores de eficacia de la institución educativa, los logros tanto en el aspecto pedagógico como institucional; así tenemos:

a. Dimensión pedagógica:

- a.1. **Logro a nivel de los aprendizajes:** se tendrá en cuenta el logro de las competencias, capacidades y actitudes de los estudiantes.
- a.2. **Logro a nivel de las capacidades del docente:** se tendrá en cuenta el logro de las capacidades pedagógicas del docente por la formación en servicio impulsado en la institución educativa.
- a.3. **Logro a nivel curricular:** se tendrá en cuenta el logro de los objetivos del proyecto curricular institucional y las programaciones de aula, en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

b. Dimensión institucional:

- b.1. **Logro de los propósitos del proyecto educativo institucional:** está determinado por el logro de las metas y objetivos en relación con la misión y la visión institucional.
- b.2. **Compromiso de los docentes:** se considera el compromiso del docente y equipos de docentes con la mejora del servicio educativo.
- b.3. **Logro en los equipos de docentes:** definido por los resultados y evidencias del trabajo en equipo de los docentes.

b.4. **Impacto social:** percepción de la comunidad frente al servicio que ofrece la institución educativa.

2.2.7. IMPLICANCIAS: ESTRÉS LABORAL, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y RELACIONES INTERPERSONALES

Existen entre otras variables relacionadas a los docentes y que condicionan la eficacia en las instituciones educativas, dentro de las cuales se consideran: El estrés laboral, la satisfacción en el trabajo y las relaciones interpersonales.

A. ESTRÉS LABORAL DE LOS DOCENTES

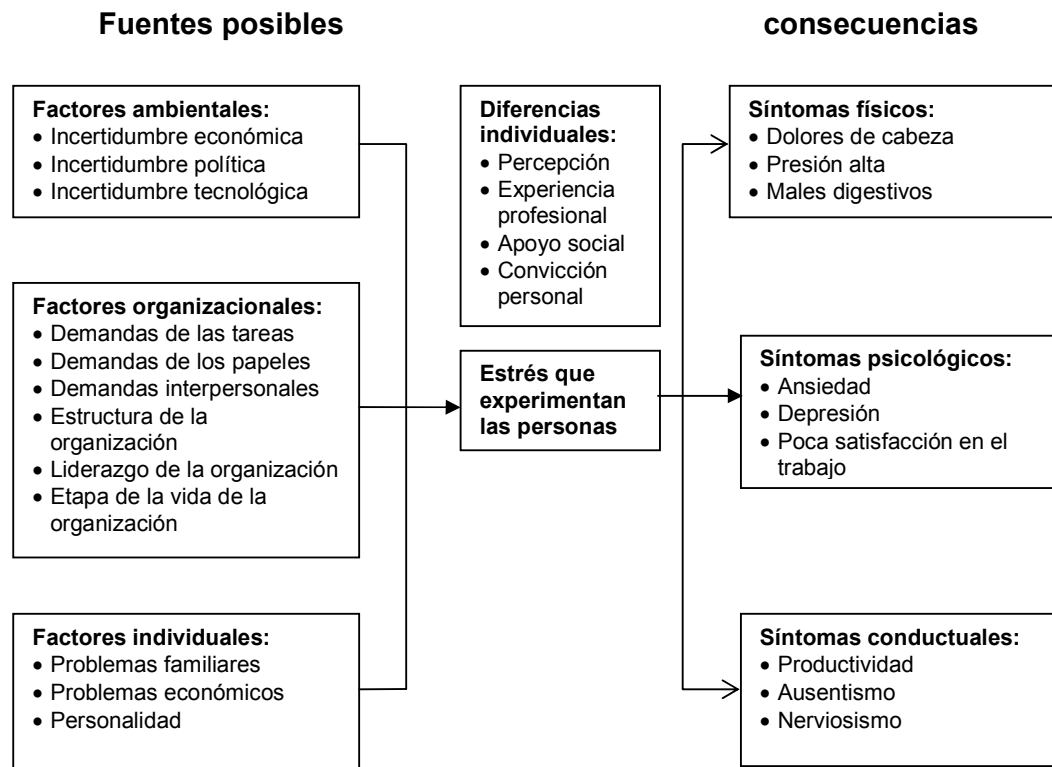
Al respecto pasamos a citar algunas definiciones de acuerdo con Chiavenato (2004):

“El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando las personas no están seguras de su capacidad para enfrentar un desafío percibido respecto a un valor importante. (...) El estrés del puesto es un estado que surge de la interacción de la persona con su trabajo y se caracteriza por cambios en ella que la obligan a desviarse de su funcionamiento normal. El estrés es una respuesta mediante la cual el individuo se adapta a una situación extrema que produce desviaciones físicas, psicológicas o conductuales” (22:507).

Por otro lado, Cobos (2010) define el estrés laboral, “como la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse a ajustarse a presiones internas y externas. El estrés laboral vendría dado por un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. En el estrés laboral sus desencadenantes están ligados al desempeño de una función y profesión determinada” (23:2).

En esa medida el estrés laboral docente se convierte en un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales, ya que repercuten en el desempeño de los docentes. Dentro de las causas que generan el estrés, siguiendo a Chiavenato (2004) se presenta:

Figura N° 06: Fuentes posibles de estrés y sus consecuencias



Fuente: Tomado de Chiavenato, Idalberto (2004): Comportamiento organizacional. México. pág. 511.

B. RELACIONES INTERPERSONALES

La institución educativa es una organización y un sistema social peculiar y complejo. Su dimensión externa está constituida por las relaciones con el medio; su dimensión interna viene determinada, por un lado, por los objetivos y la estructura, y, por otro, por el sistema relacional, esto es, los elementos personales en interacción. El fuerte peso de los elementos personales en las organizaciones escolares constituye una de sus peculiaridades más relevantes. La dimensión humana condiciona, pues, el plano formal de la organización y sus resultados. Las conductas que

observamos en la organización son fruto de la tensión constante entre el individuo y la organización.

Asimismo, en las instituciones educativas como en cualquier organización de otra naturaleza es vital la existencia de grupos para lograr la consecución de los objetivos organizacionales. Como señala Oliveros (1994) citado por Morillo (2006), que la mayoría de los estudios sobre los factores de motivación y satisfacción laboral del docente, han demostrado que el efecto grupal es fundamental para estos procesos, así como para el desempeño y la productividad (24:50). Es así, que son claras las implicaciones de todo esto para los directores que tienen la responsabilidad de lograr resultados a través de la dirección de los grupos y de su propia participación en ellas.

Entonces, es imprescindible que las relaciones interpersonales entre los grupos de docentes sea favorable a fin que su desempeño sea eficiente y eficaz, y se logren los objetivos y metas institucionales.

C. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo es otra de las variables que condicionan el desempeño de los docentes y por ende en la eficacia de las instituciones educativas, haciéndose necesario tenerla en cuenta. Muñoz (1990) citado por Caballero (2002) define la satisfacción laboral como:

“El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas, acorde con sus expectativas”. (25:3)

Por otro lado, Loitegui (1990) citado por Caballero define la satisfacción laboral como, un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza (25:5).

Por lo que, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la institución, como son funcionamiento y eficacia de la organización, condiciones físico-ambientales en el trabajo, contenido interno del trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, ingresos económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con los directivos, relaciones con los demás docentes, trabajo en equipo y prestaciones sociales.

2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS

- **ALIANZA ESTRATÉGICA:** Combinación de los recursos de dos o más instituciones en un Consorcio que buscan objetivos comunes.
- **CALIDAD EDUCATIVA:** Es la pertinencia de los sistemas educativos a la realidad nacional de cada país para responder a sus demandas sociales, producir aprendizajes significativos y favorecer el desarrollo integral de la persona y la sociedad.
- **DIRECCIÓN:** Función o actividad necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se logren los objetivos.

- EFICACIA: Es el grado de semejanza que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos para una actividad. Es hacer las cosas correctas habiendo escogido los objetivos apropiados.
- EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: Nivel de logro de los objetivos tanto en el aspecto pedagógico como institucional de las instituciones educativas, a partir de las operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el personal directivo con la participación del personal docente.
- EFICIENCIA: Es el grado de efectividad con el que son aprovechados los recursos en general durante una actividad. Es hacer correctamente las cosas.
- ESTILO DE LIDERAZGO: es la forma como se cumple la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.
- ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO: Forma como el directivo de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores (maestros/as) en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.
- GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: Enfoque de gestión para el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, que se basa en la participación de todos los miembros de la organización para la mejora de los procesos, productos, servicios y la cultura en los cuales trabajan.
- GESTIÓN EDUCATIVA: Direccionar, orientar los recursos humanos del sector educativo con el objeto de mejorar las prácticas educativas y favorecer más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos.

- **GESTIÓN INSTITUCIONAL:** Hacer las diligencias y acciones que permiten lograr el fin, los objetivos, lo planeado en una institución.
- **LIDERAZGO:** Constituye la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, sí en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de objetivos institucionales preestablecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- (1) CHIAVENATO, Idalberto (2000): Administración. Teoría, proceso y práctica. Impreso por Quebecor Impreandes, Colombia, 403 pp.
- (2) GENTO PALACIOS, Samuel (2002) Instituciones educativas para la calidad total. Editorial LA MURALLA S. A., Madrid, 271, pp.
- (3) IIPE- BUENOS AIRES: Liderazgo. Módulo 3. Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/>
- (4) ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2003): Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa. Fondo editorial Universidad Alas Peruanas, Perú, 182 pp.
- (5) SALLENAVE, Jean-Paul (2002): La gerencia integral. ¡No le tema a competencia, témale a la incompetencia! Grupo Editorial Norma, Colombia, 280 pp.
- (6) LORENZO DELGADO, Manuel (2004): La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. Ediciones Universidad de Salamanca, Enseñanza, 22, pp. 193 – 211. Disponible en:...
- (7) ALVAREZ, Manuel (2001): El liderazgo de la calidad total. Editorial Praxis S. A., Barcelona, 160 pp.
- (8) ROBBINS, STEPHEN P. (1999): Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, 795 pp.
- (9) PALOMO VADILLO, María Teresa (2000): Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Editorial ESIC, Madrid, 241 pp.
- (10) LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F. (2005): Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Internacional Thomson Editores, México, 498 pp.
- (11) MENDOZA MARTÍNEZ, Ignacio Alejandro (2005): Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional. Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, 330 pp. Disponible en: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- (12) THIEME JARA, Claudio Patricio (2005): Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 304 pp. Disponible en: http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957/cptj1de1.pdf
- (13) FERNÁNDEZ DÍAZ, M. José; ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel y HERRERO TORANZO, Emiliano (2002) : La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Editorial Síntesis, España, 396 pp.

- (14) ESCAMILLA TRISTÁN, Sergio Antonio (2006): El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Disponible en: http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0412107-125929/sact1de1.pdf
- (15) BORJAS, Beatriz (2003): La gestión educativa al servicio de la innovación. Equipo editorial: Antonio Pérez Esclarín y María Bethencourt, Caracas. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/6135733/Folleto-12-La-Gestion-Educativa-Al-Servicio-de-La-Innovacion2813>
- (16) IIPE - BUENOS AIRES: Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2. Disponible en: <http://www.lie.upn.mx/>
- (17) LUQUE, Mónica: Gestión educativa. Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. Disponible en: <http://www.atzimba.crefal.edu.mx/>.
- (18) CHIAVENATO, Idalberto (2000): Administración de recursos humanos. Impreso por editorial Nomos, Colombia, 699 pp.
- (19) MURILLO TORRECILLA, F. Javier; et al. (2007): Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Convenio Andrés Bello, Colombia, 376 pp. Disponible en: <http://www.convenioandresbello.org/cab6/downloads/eficaciaescolar2.pdf>
- (20) MAUREIRA, Oscar (2004): El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal. REICE (Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación), volumen 2, nº 1. Disponible en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
- (21) CREEMERS, Bert P. M. (2000): Eficacia y mejora en organizaciones que aprenden. Artículo publicado en Liderazgo y organizaciones que aprenden, tomo II (III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos). ICE Universidad de Deusto, España, pp. 813 – 845.
- (22) CHIAVENATO, Idalberto (2004): Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson, México, pp. 691.
- (23) COBOS PINO, Jose A. (2010): Estrés: riesgo laboral del profesorado.
- (24) MORILLO MORONTA, Iraiza J. (2006): Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional, Caracas, 24 pp disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>
- (25) CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia (2002) **El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza.** Artículo disponible en: <http://www.urq.es/~recfpro/rev61COL5.PDF>

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tenemos el siguiente cuadro:

Cuadro N° 01: Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR		
DIMENSIÓN/ESTILOS	SUB DIMENSIÓN	INDICADORES
TRANSFORMACIONAL	• Influencia Idealizada o carisma (II)	• Atributo • Conducta
	• Inspiración Motivacional (IM)	• Institucional • Individual
	• Estímulo Intelectual (EI)	• Promoción del cambio • Potenciación de esfuerzo mayor
	• Consideración Individual (CI)	• Trato personal • Apoyo
	• Tolerancia Psicológica (TP)	• Uso del humor • Manejo de errores
TRANSACCIONAL	• Recompensa contingente (RC) • Dirección por excepción activa (DEA) • Dirección por excepción pasiva (DEP)	

Elaboración a partir de la propuesta de Bass y Avolio.

Cuadro N° 02: Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
DIMENSIÓN	INDICADORES
PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none">• Logro a nivel de los aprendizajes• Logro a nivel de las capacidades del docente• Logro a nivel curricular
INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Logro de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional• Compromiso de los docentes• Logro en los equipos de docentes• Impacto social

Elaboración propia

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básica.

3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para probar las hipótesis formuladas se empleó el COEFICIENTE de CORRELACIÓN LINEAL de PEARSON y el MODELO DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La **población objeto** de investigación está constituida por la totalidad del personal docente del nivel inicial, primaria y secundaria que laboran en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte en el año 2010, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 06: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN, SEGÚN INSTITUCIONES EDUCATIVAS, CONSORCIO “SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” DE LIMA NORTE – 2010

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DOCENTES								
	INICIAL		PRIMARIA		SECUNDARIA		SUB TOTAL		TOTAL
	H	M	H	M	H	M	H	M	
SANTO DOMINGO “EL PREDICADOR” – S. M. P.	--	9	7	18	20	18	27	45	72
SANTO DOMINGO DE GUZMÁN – CARABAYLLO	--	9	5	26	24	18	29	53	82
LICEO SANTO DOMINGO - COMAS	--	10	7	58	48	32	55	100	155
SUB TOTAL	--	28	19	102	92	68	111	198	
TOTAL	28		121		160				
	309								

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de las Instituciones Educativas del Consorcio ‘Santo Domingo de Guzmán’ de Lima Norte – 2010

Para encontrar la **Muestra de Estudio**, se aplicó el **muestreo aleatorio simple**, utilizando la fórmula:

$$m = \frac{\sigma^2 x N p x q}{(e^2)(N - 1) + \sigma^2 x p x q}$$

Considerando:

$$2\sigma = 95,5\%$$

$$p = q = 50 \%$$

$$e \pm = 5\%$$

Entonces encontramos el tamaño de la muestra.

$$N = 309$$

$$m = \frac{2^2 \times 309 \times 50\% \times 50\%}{(5^2)(308) + 2^2 \times 50\% \times 50\%} = \frac{1236 \times 2500\%}{7700\% + 10000\%} = \frac{3090000}{17700} = 175$$

⇒ **Tamaño de la muestra es 175, que fue seleccionado mediante la aplicación del programa STATS®.**

En razón del cual se presenta el Cuadro N° 07, donde se evidencia la muestra del estudio dividida por instituciones educativas.

Cuadro N° 07: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA, SEGÚN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CONSORCIO “SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” DE LIMA NORTE – 2010

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	INICIAL		PRIMARIA		SECUNDARIA		SUB TOTAL		TOTAL
	H	M	H	M	H	M	H	M	
SANTO DOMINGO “EL PREDICADOR” – S. M. P.	--	5 (32%)	4 (37%)	10 (18%)	11 (22%)	10 (26%)	15	25	40
SANTO DOMINGO DE GUZMÁN – CARABAYLLO	--	5 (32%)	3 (26%)	14 (25%)	14 (26%)	11 (27%)	17	30	47
LICEO SANTO DOMINGO - COMAS	--	6 (36%)	4 (37%)	33 (57%)	27 (52%)	18 (47%)	31	57	88
SUB TOTAL	--	16	11 (16%)	57 (84%)	52 (57%)	39 (43%)	63	112	
TOTAL	16(9%)		68(39%)		91(52%)				
	175								

3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de colecta de datos que se utilizó en la investigación es la encuesta y como instrumento el cuestionario; el cual fue adaptado del **Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ)** elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio. Los ítems correspondientes a la variable dependiente, ***eficacia de la institución educativa***, son de elaboración propia.

El cuestionario fue aplicado a la muestra de personal docente de inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas, cuyos reactivos (afirmaciones) están redactados, del ítem 1 al ítem 84 para medir la variable ***Estilo de Liderazgo del Director, y del ítem 85 al ítem 118 la variable Eficacia de las Instituciones Educativas***. El cuestionario se respondió a través de una escala tipo Likert, así: 1: NUNCA; 2: OCASIONALMENTE; 3: NORMALMENTE; 4: FRECUENTEMENTE y 5: SIEMPRE.

3.6. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

3.6.1. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: ESTILO DEL LIDERAZGO

Se halló, la confiabilidad del instrumento, mediante el Alfa de Crombach

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Crombach	N de elementos
0.98	84

Para el análisis correspondiente se tomó una muestra piloto de 30 docentes. El coeficiente obtenido, denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, ya que el resultado del cálculo correspondiente fue de 0.98, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar, ya que cuando el coeficiente se aproxima a uno (1) el instrumento es muy confiable.

3.6.2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Se halló, la confiabilidad del instrumento, mediante el Alfa de Crombach

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Crombach	N° de elementos
0.97	34

Para el análisis correspondiente se tomó una muestra piloto de 30 docentes. El coeficiente obtenido, denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, ya que el resultado del cálculo correspondiente fue de 0.97, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar, debido a que cuando el coeficiente se aproxima a uno (1) el instrumento es muy confiable.

3.7. VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

3.7.1. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Para determinar la validez de contenido se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson que nos permitió encontrar las correlaciones ítem – total.

$$r = \frac{N\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{N\sum x^2 - (\sum x)^2 \cdot N\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Donde:

x: Puntajes obtenidos para cada pregunta en los N individuos.

y: Puntaje total del individuo.

(Ver Anexo)

3.7.2. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: LA EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Para determinar la validez de contenido se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson que nos permitió encontrar las correlaciones ítem – total.

$$r = \frac{N\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{N\sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{N\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Donde:

x: Puntajes obtenidos para cada pregunta en los N individuos.

y: Puntaje total del individuo.

(Ver Anexo)

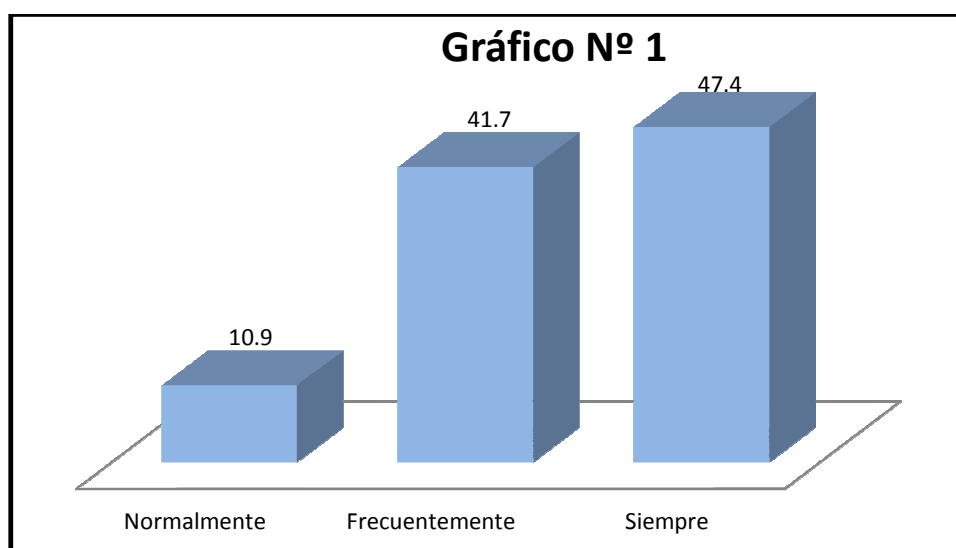
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

CUADRO N° 1: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR ATRIBUTO, SUB DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA.

	Cantidad	%
Normalmente	19	10,9
Frecuentemente	73	41,7
Siempre	83	47,4
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

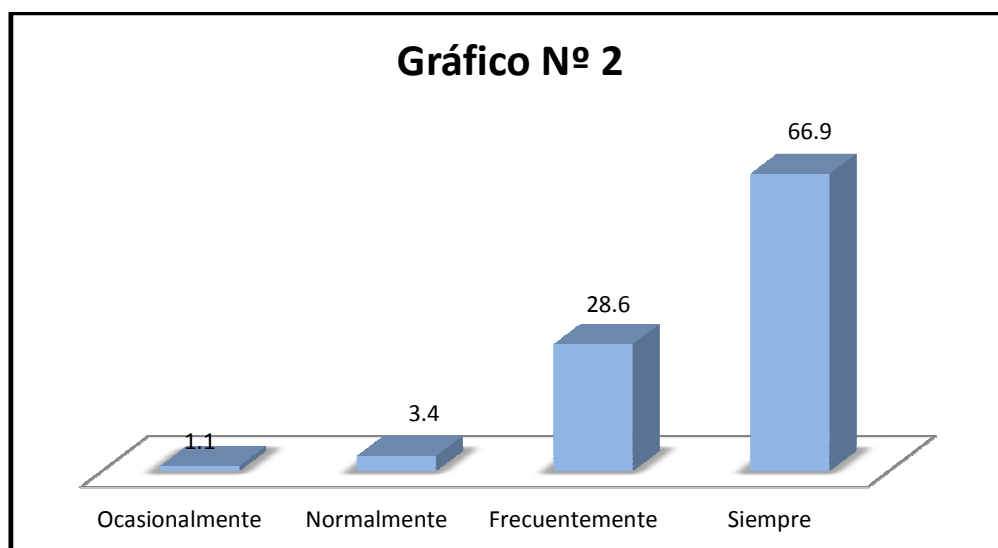


En el cuadro y gráfico N° 1 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre los atributos que posee el director para ser respetado**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 47,4%; y el menor porcentaje, es decir, el 10,9% responde **normalmente**.

CUADRO Nº 2: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR CONDUCTA, SUB DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA.

	Cantidad	%
Ocasionalmente	2	1.1
Normalmente	6	3.4
Frecuentemente	50	28.6
Siempre	117	66.9
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

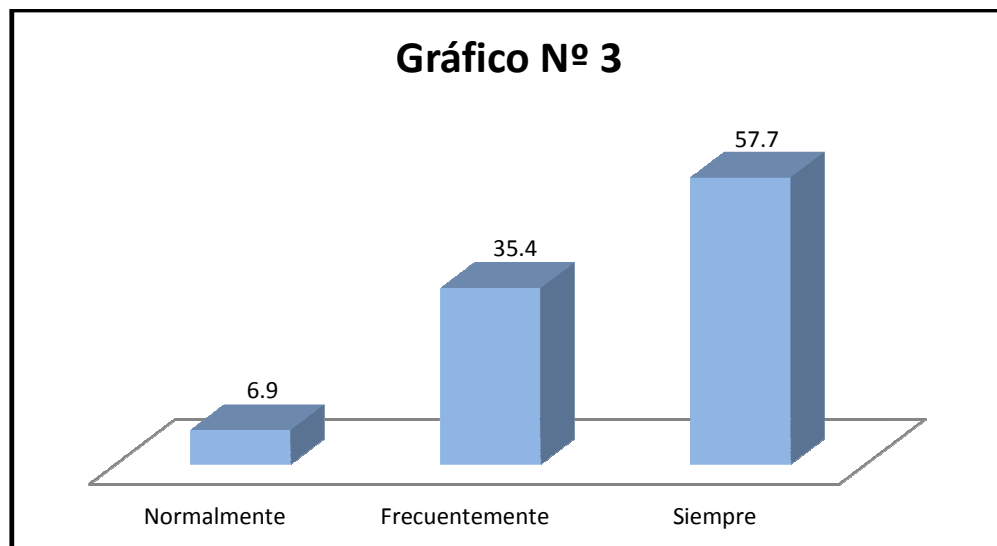


En el cuadro y gráfico Nº 2 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre los modelos de conducta que demuestra el director para sus docentes**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 66,9%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **ocasionalmente**.

CUADRO N° 3: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA SUB DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA.

	Cantidad	%
Normalmente	12	6.9
Frecuentemente	62	35.4
Siempre	101	57.7
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

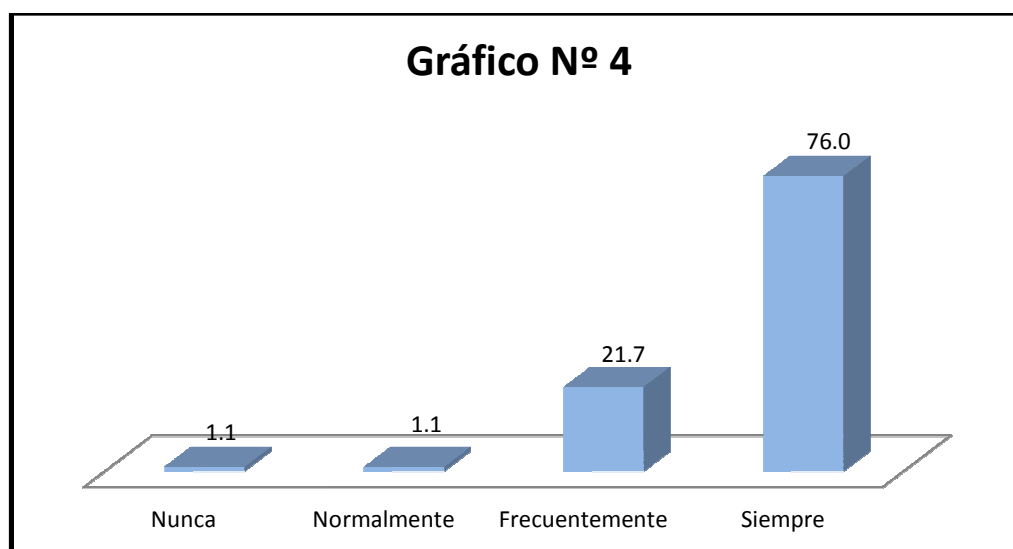


En el cuadro y gráfico N° 3 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la sub dimensión influencia idealizada**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 57,7%; y el menor porcentaje, es decir, el 6,9% responde **normalmente**.

CUADRO N° 4: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR INSTITUCIONAL, SUB DIMENSIÓN INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL.

	Cantidad	%
Nunca	2	1.1
Normalmente	2	1.1
Frecuentemente	38	21.7
Siempre	133	76.0
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

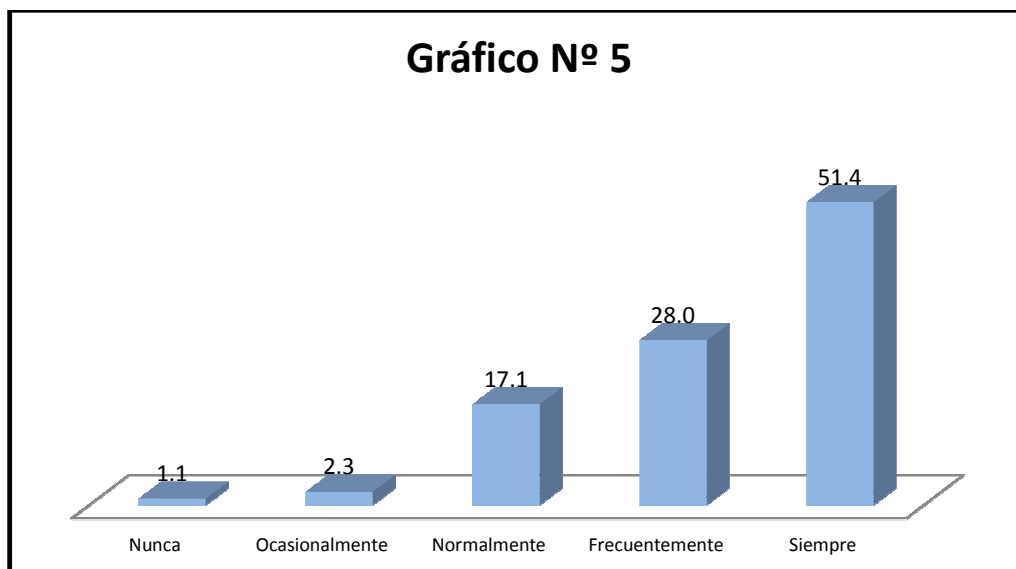


En el cuadro y gráfico N° 4 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la visión de futuro de la institución que tiene el director**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 76,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **nunca** y **normalmente**.

CUADRO Nº 5: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR INDIVIDUAL, SUB DIMENSIÓN INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL

	Cantidad	%
Nunca	2	1.1
Ocasionalmente	4	2.3
Normalmente	30	17.1
Frecuentemente	49	28.0
Siempre	90	51.4
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

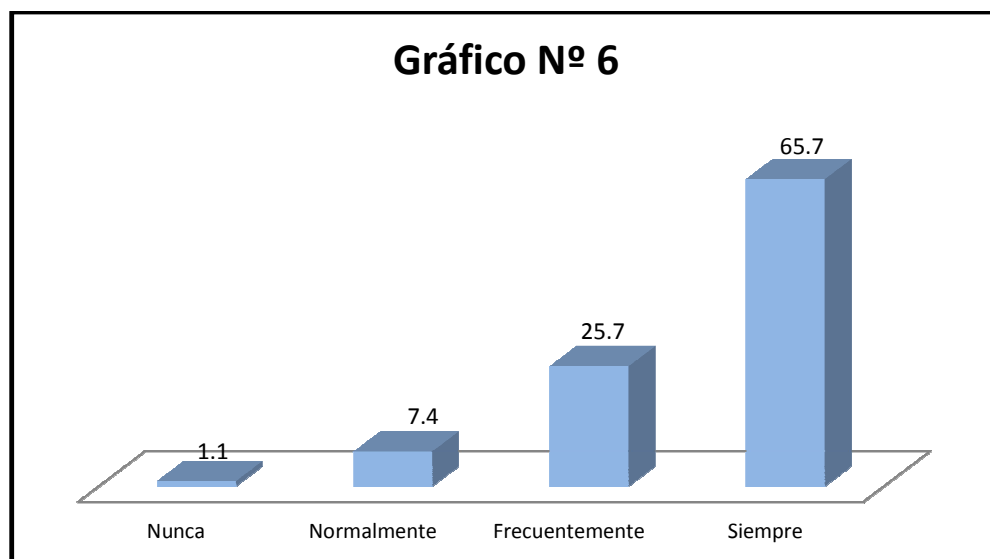


En el cuadro y gráfico Nº 5 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la preocupación del desarrollo individual de los docentes**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 51,4%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **nunca**.

**CUADRO N° 6: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA SUB DIMENSIÓN
INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL**

	Cantidad	%
Nunca	2	1.1
Normalmente	13	7.4
Frecuentemente	45	25.7
Siempre	115	65.7
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

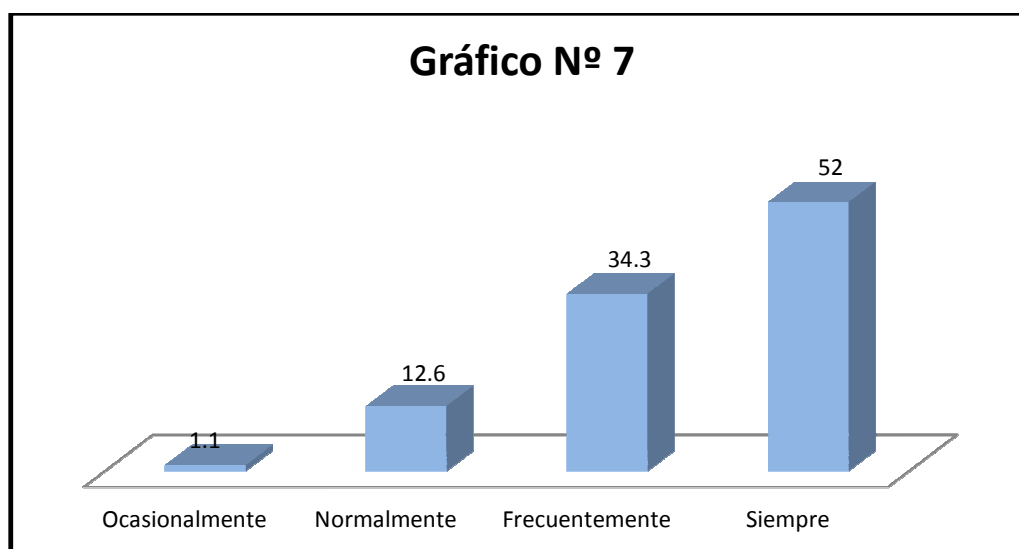


En el cuadro y gráfico N° 6 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la sub dimensión inspiración motivacional**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 65,7%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **nunca**.

**CUADRO Nº 7: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR
PROMOCIÓN DEL CAMBIO, SUB DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL**

	Cantidad	%
Ocasionalmente	2	1.1
Normalmente	22	12.6
Frecuentemente	60	34.3
Siempre	91	52
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

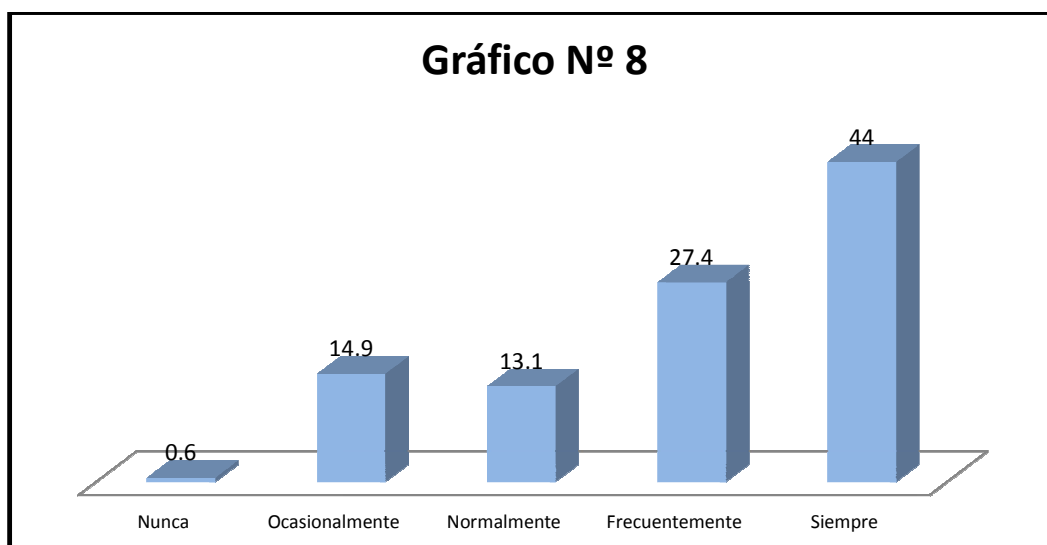


En el cuadro y gráfico Nº 7 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el cambio de los docentes que promueve el director**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 52,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **ocasionalmente**.

**CUADRO Nº 8: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR
POTENCIACIÓN DE MAYOR ESFUERZO, SUB DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN
INTELLECTUAL.**

	Cantidad	%
Nunca	1	0.6
Ocasionalmente	26	14.9
Normalmente	23	13.1
Frecuentemente	48	27.4
Siempre	77	44
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" – Lima Norte

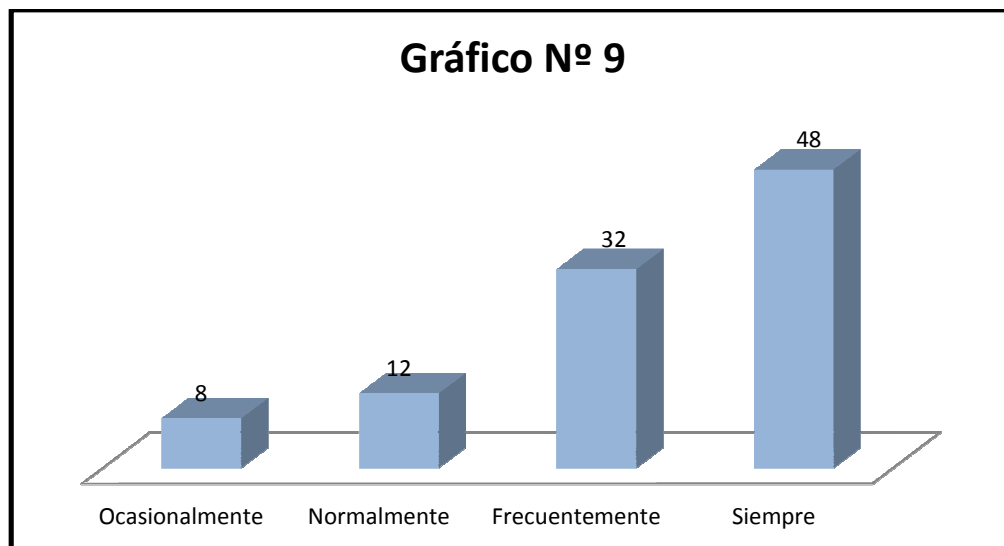


En el cuadro y gráfico Nº 8 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la estimulación para potenciar el mayor esfuerzo de los docentes**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 44,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 0,6% responde **nunca**.

CUADRO Nº 9: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA SUB DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

	Cantidad	%
Ocasionalmente	14	8
Normalmente	21	12
Frecuentemente	56	32
Siempre	84	48
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

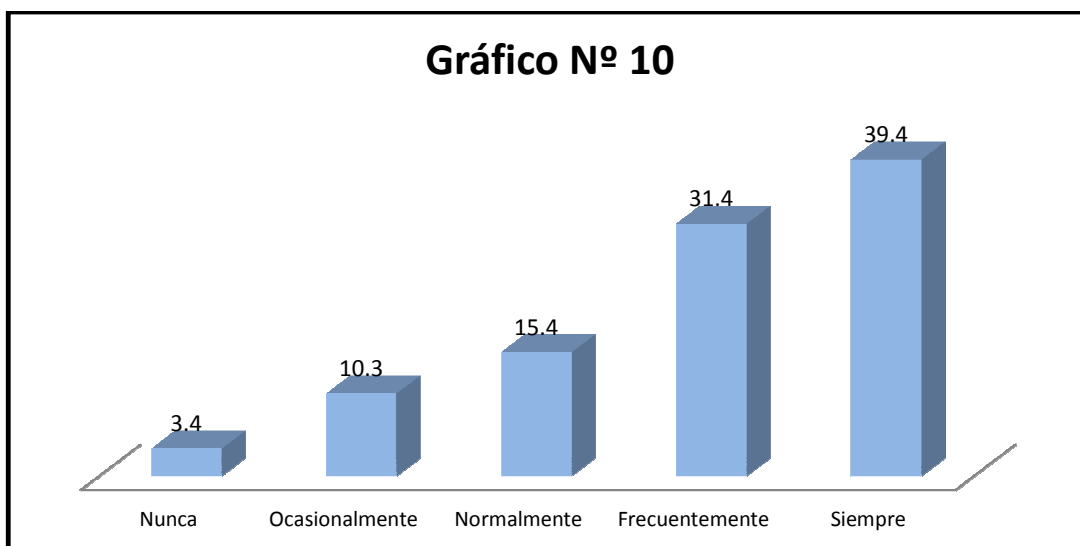


En el cuadro y gráfico Nº 9 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la sub dimensión intelectual**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 48,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 8% responde **ocasionalmente**.

CUADRO Nº 10: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR TRATO PERSONAL, SUB DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.

	Cantidad	%
Nunca	6	3.4
Ocasionalmente	18	10.3
Normalmente	27	15.4
Frecuentemente	55	31.4
Siempre	69	39.4
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

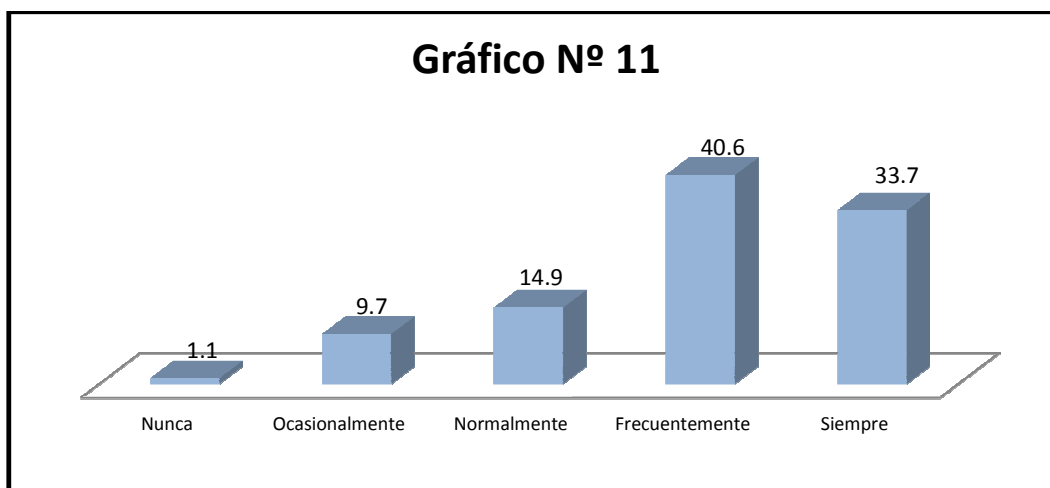


En el cuadro y gráfico Nº 10 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el trato personalizado que brinda el director a los docentes**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 39,4%; y el menor porcentaje, es decir, el 3,4% responde **nunca**.

**CUADRO N° 11: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR
APOYO, SUB DIMENSIÓN CONSIDERACION INDIVIDUAL**

	Cantidad	%
Nunca	2	1.1
Ocasionalmente	17	9.7
Normalmente	26	14.9
Frecuentemente	71	40.6
Siempre	59	33.7
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

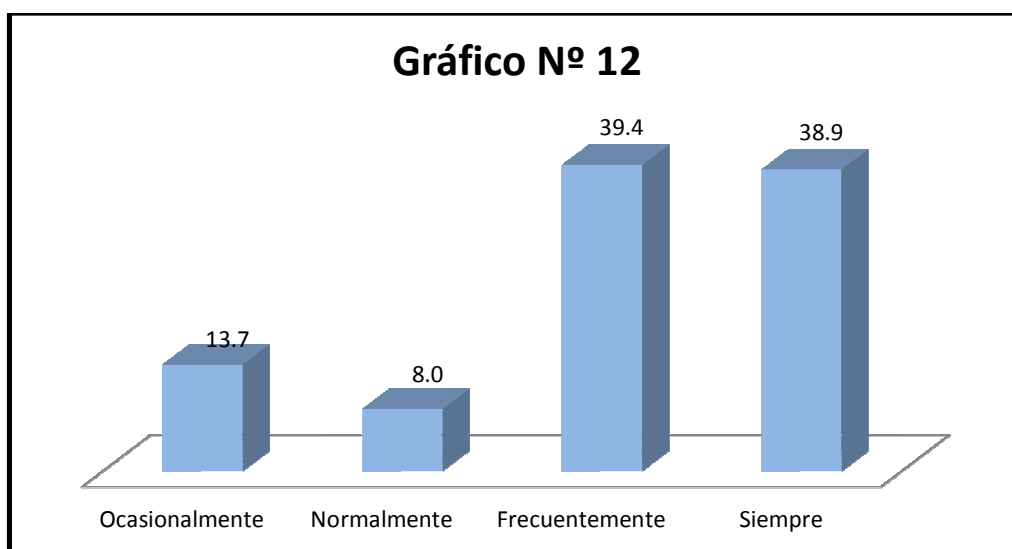


En el cuadro y gráfico N° 11 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el apoyo que brinda para un buen desempeño de sus funciones a los docentes**, el mayor porcentaje responden **frecuentemente**, es decir el 40,6%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **nunca**.

CUADRO N° 12: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA SUB DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.

	Cantidad	%
Ocasionalmente	24	13.7
Normalmente	14	8.0
Frecuentemente	69	39.4
Siempre	68	38.9
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

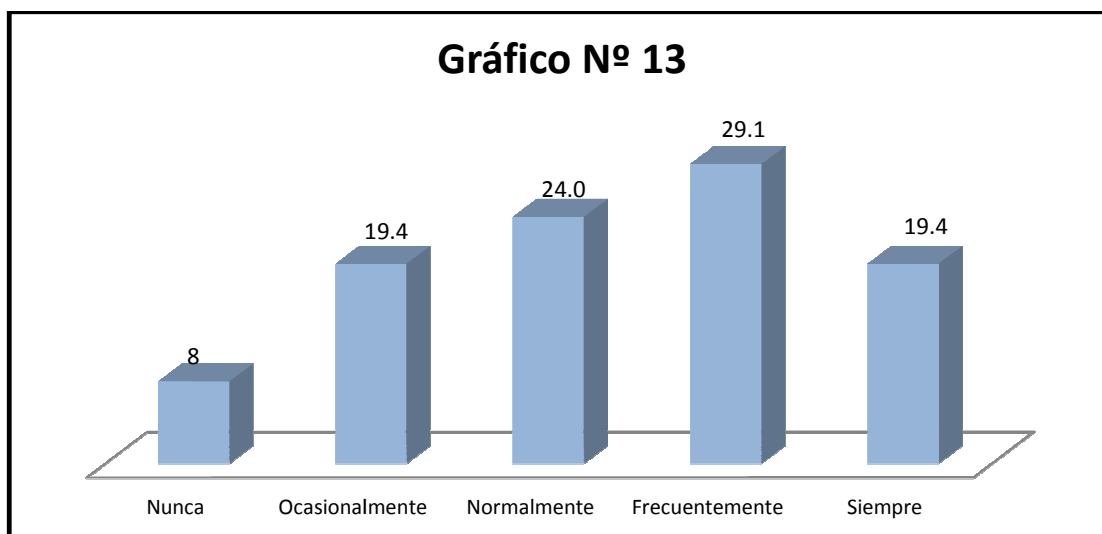


En el cuadro y gráfico N° 12 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la sub dimensión consideración individual**, el mayor porcentaje responden **frecuentemente**, es decir el 39,4%; y el menor porcentaje, es decir, el 8,0% responde **normalmente**.

CUADRO Nº 13: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR USO DEL HUMOR, SUB DIMENSIÓN TOLERANCIA PSICOLÓGICA

	Cantidad	%
Nunca	14	8
Ocasionalmente	34	19.4
Normalmente	42	24.0
Frecuentemente	51	29.1
Siempre	34	19.4
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" – Lima Norte

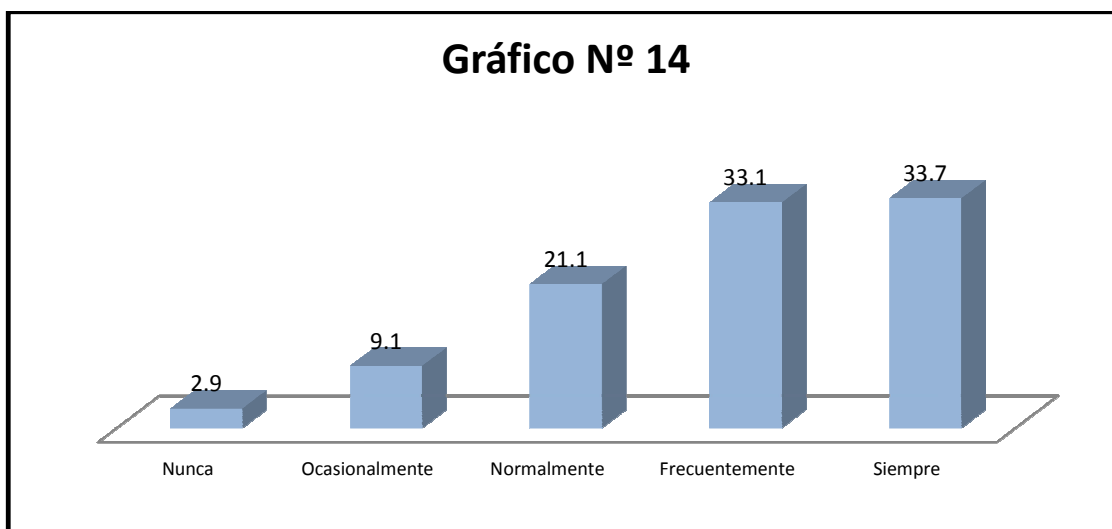


En el cuadro y gráfico Nº 13 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el uso del humor en la solución de problemas que emplea el director**, el mayor porcentaje responden **frecuentemente**, es decir el 29,1%; y el menor porcentaje, es decir, el 8% responde **nunca**.

**CUADRO N° 14: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL INDICADOR
MANEJO DE ERRORES, SUB DIMENSIÓN TOLERANCIA PSICOLÓGICA**

	Cantidad	%
Nunca	5	2.9
Ocasionalmente	16	9.1
Normalmente	37	21.1
Frecuentemente	58	33.1
Siempre	59	33.7
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

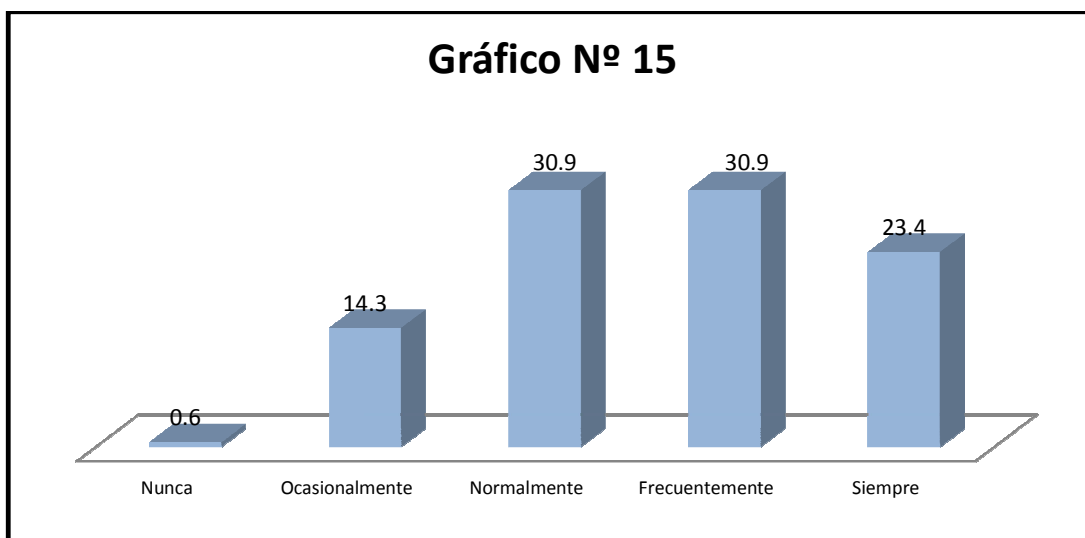


En el cuadro y gráfico N° 14 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el manejo que realiza el director de los errores del docente**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 33,7%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,9% responde **nunca**.

CUADRO Nº 15: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA SUB DIMENSIÓN TOLERANCIA PSICOLÓGICA

	Cantidad	%
Nunca	1	0.6
Ocasionalmente	25	14.3
Normalmente	54	30.9
Frecuentemente	54	30.9
Siempre	41	23.4
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

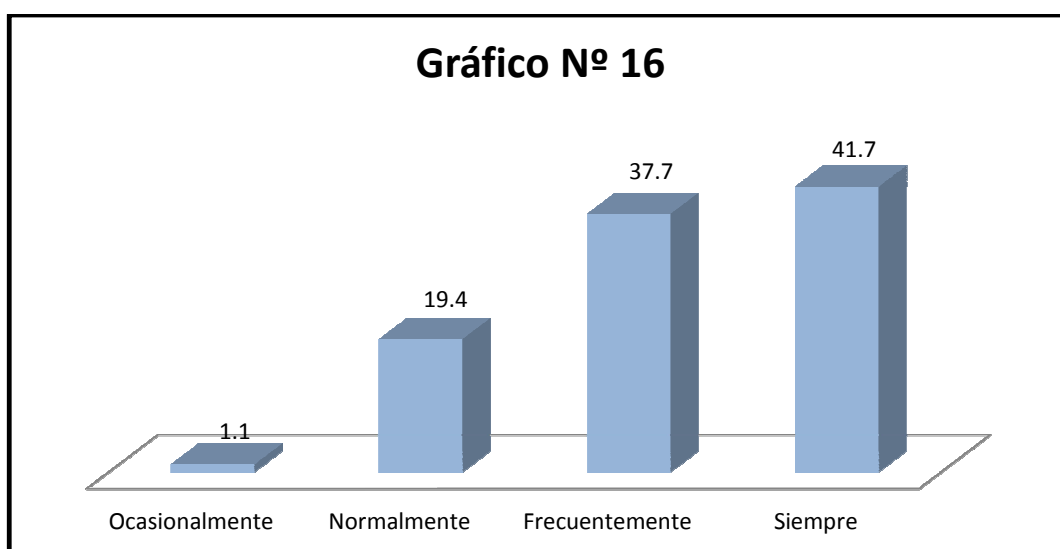


En el cuadro y gráfico Nº 15 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre sub dimensión tolerancia psicológica**, el mayor porcentaje responden **normalmente y frecuentemente**, es decir el 30,9%; y el menor porcentaje, es decir, el 0,6% responde **nunca**.

CUADRO Nº 16: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES

	Cantidad	%
Ocasionalmente	2	1.1
Normalmente	34	19.4
Frecuentemente	66	37.7
Siempre	73	41.7
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

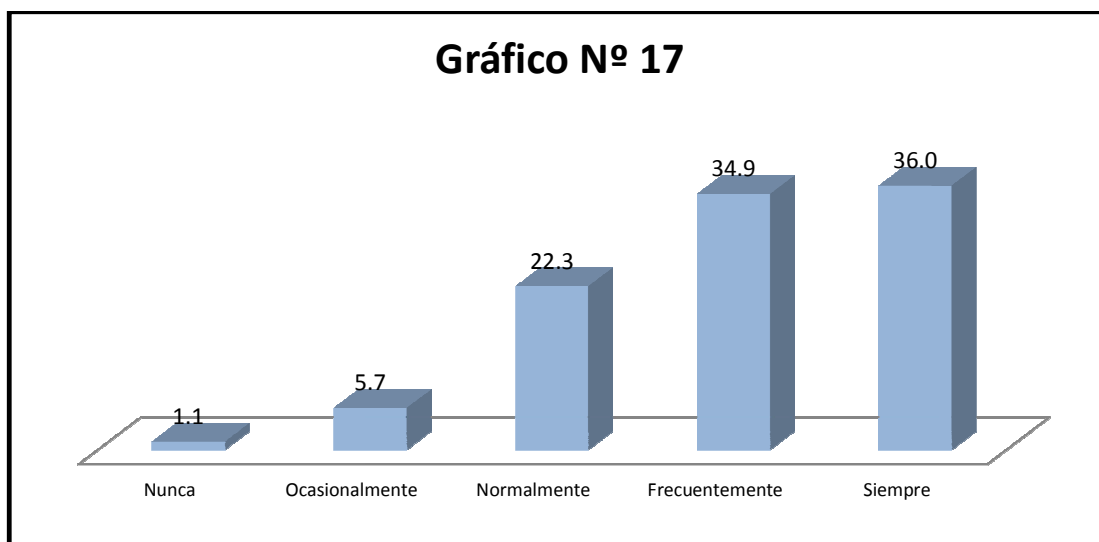


En el cuadro y gráfico Nº 16 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la práctica del estilo de liderazgo transformacional de los directores**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 41,7%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **ocasionalmente**.

CUADRO N° 17: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR RECOMPENSA CONTINGENTE

	Cantidad	%
Nunca	2	1.1
Ocasionalmente	10	5.7
Normalmente	39	22.3
Frecuentemente	61	34.9
Siempre	63	36.0
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

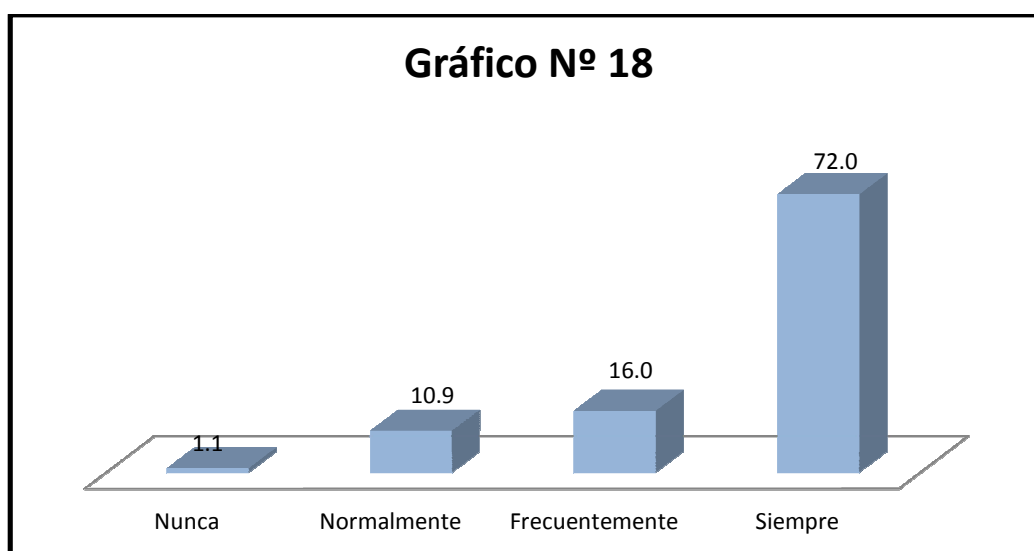


En el cuadro y gráfico N° 17 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la recompensa contingente que practican los directores**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 36,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **nunca**.

CUADRO N° 18: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA.

	Cantidad	%
Nunca	2	1.1
Normalmente	19	10.9
Frecuentemente	28	16.0
Siempre	126	72.0
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

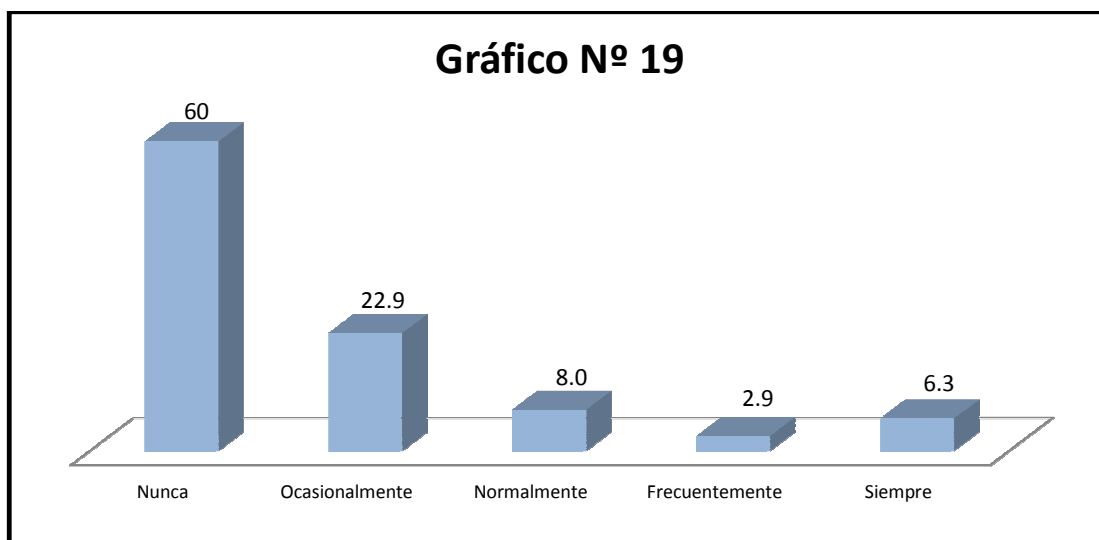


En el cuadro y gráfico N° 18 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la dirección por excepción activa que practican los directores**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 72,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **nunca**.

CUADRO N° 19: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA

	Cantidad	%
Nunca	105	60
Ocasionalmente	40	22.9
Normalmente	14	8.0
Frecuentemente	5	2.9
Siempre	11	6.3
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

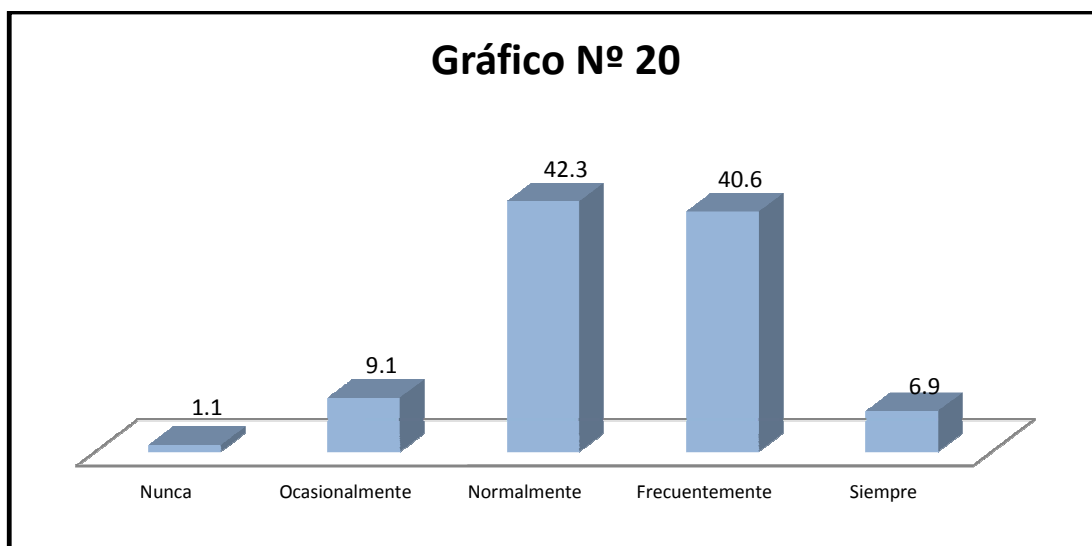


En el cuadro y gráfico N° 19 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la dirección por excepción pasiva que practican los directores**, el mayor porcentaje responden **nunca**, es decir el 60,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,9% responde **frecuentemente**.

CUADRO Nº 20: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DE LOS DIRECTORES

	Cantidad	%
Nunca	2	1.1
Ocasionalmente	16	9.1
Normalmente	74	42.3
Frecuentemente	71	40.6
Siempre	12	6.9
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

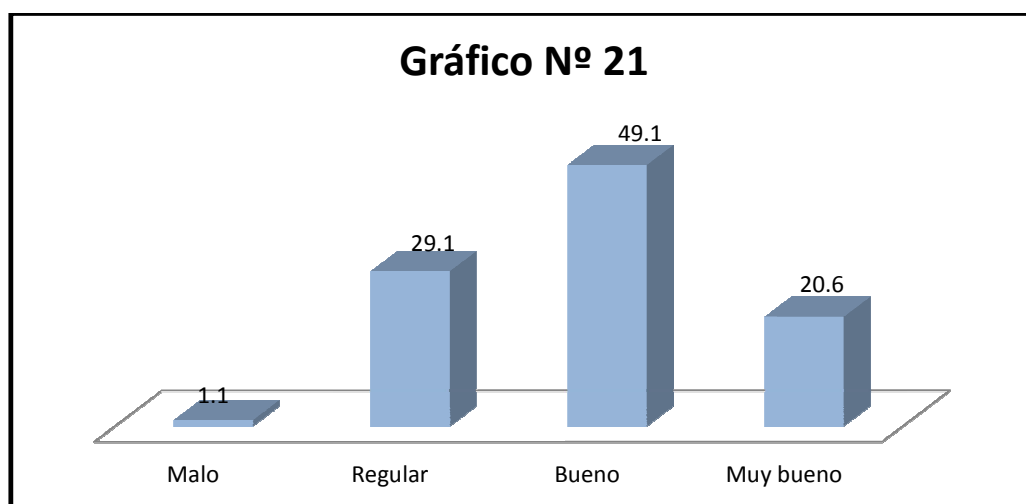


En el cuadro y gráfico Nº 20 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la práctica del estilo de liderazgo transaccional de los directores**, el mayor porcentaje responden **normalmente**, es decir el 42,3%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **nunca**.

CUADRO N° 21: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES.

	Cantidad	%
Malo	2	1.1
Regular	51	29.1
Bueno	86	49.1
Muy bueno	36	20.6
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

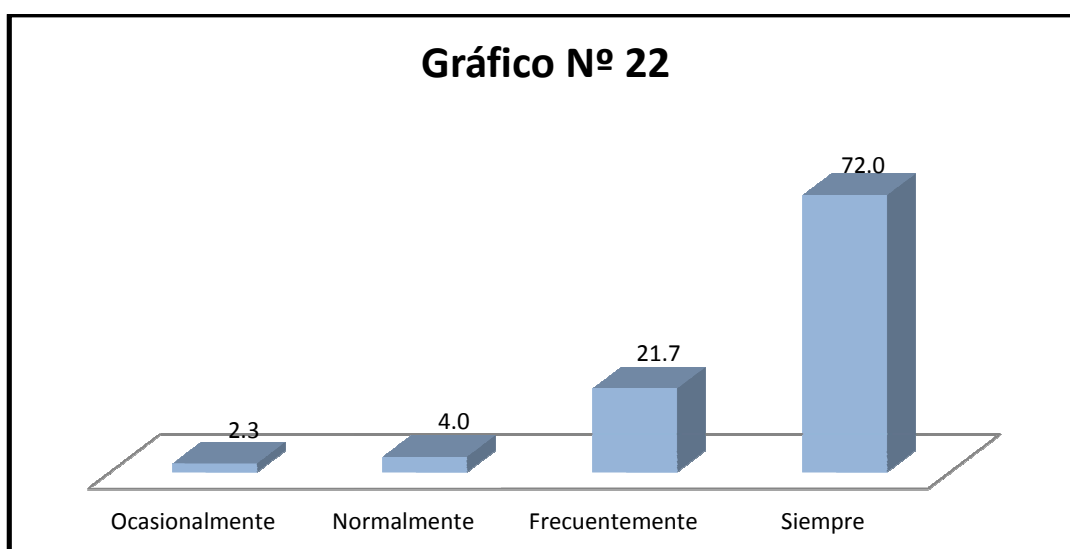


En el cuadro y gráfico N° 21 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la percepción de los docentes del estilo de liderazgo del director**, el mayor porcentaje responden **bueno**, es decir el 49,1%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **malo**.

CUADRO N° 22: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR LOGRO A NIVEL DE LOS APRENDIZAJES

	Cantidad	%
Ocasionalmente	4	2.3
Normalmente	7	4.0
Frecuentemente	38	21.7
Siempre	126	72.0
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

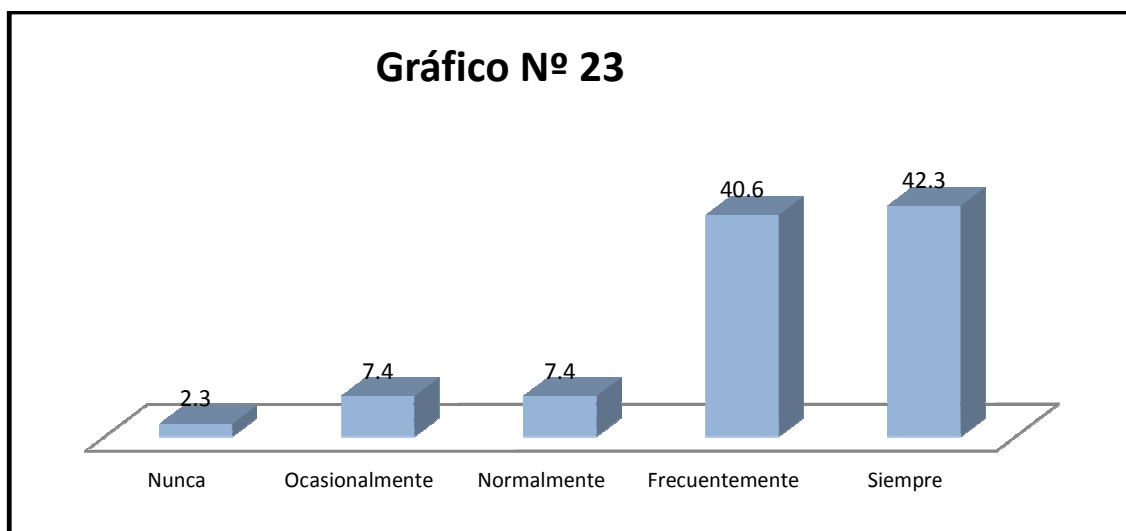


En el cuadro y gráfico N° 22 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el logro alcanzado en los aprendizajes por los estudiantes**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 72,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,3% responde **ocasionalmente**.

CUADRO Nº 23: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR LOGRO A NIVEL DE LAS CAPACIDADES DEL DOCENTE

	Cantidad	%
Nunca	4	2.3
Ocasionalmente	13	7.4
Normalmente	13	7.4
Frecuentemente	71	40.6
Siempre	74	42.3
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

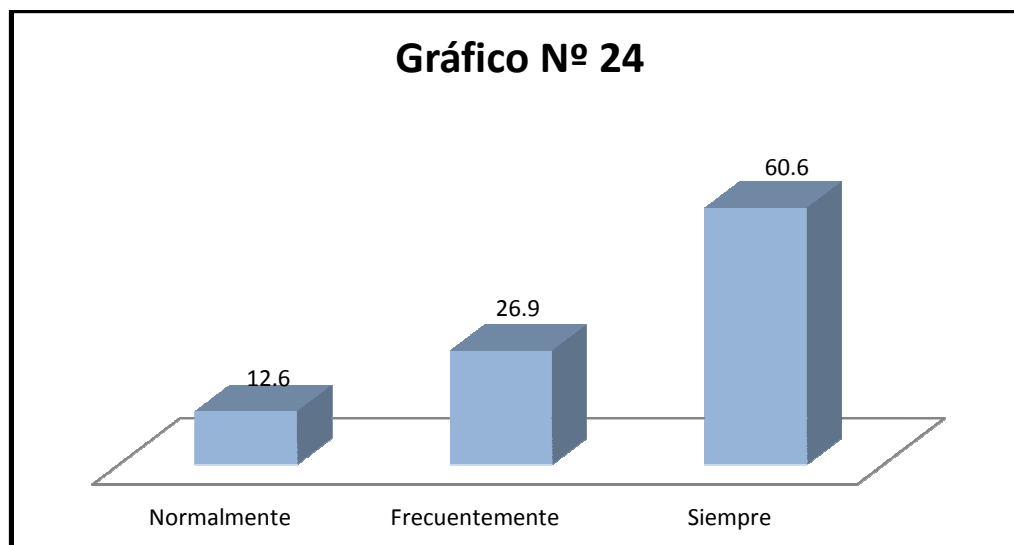


En el cuadro y gráfico Nº 23 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el logro de las capacidades de los docentes**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 42,3%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,3% responde **nunca**.

CUADRO N° 24: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR LOGRO A NIVEL CURRICULAR

	Cantidad	%
Normalmente	22	12.6
Frecuentemente	47	26.9
Siempre	106	60.6
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

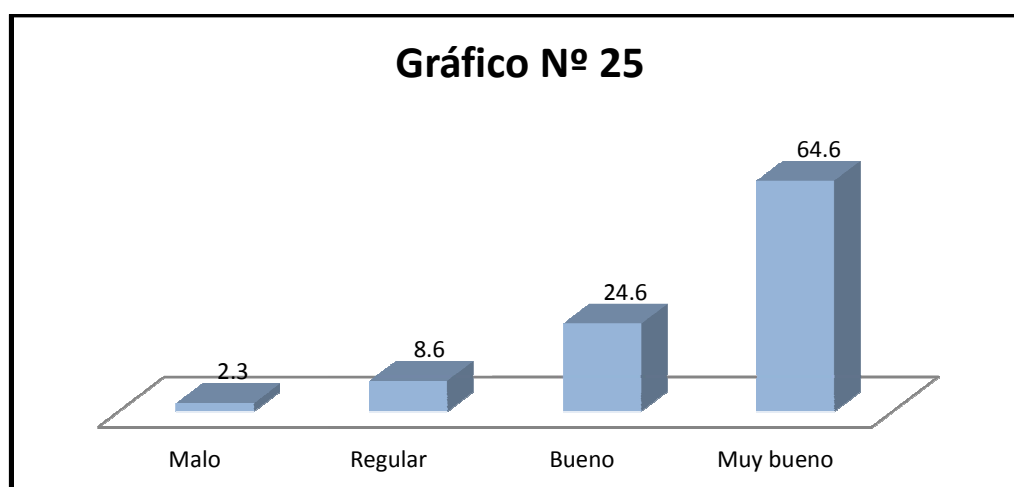


En el cuadro y gráfico N° 24 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el logro a nivel curricular**, el mayor porcentaje responde **siempre**, es decir el 60,6%; y el menor porcentaje, es decir, el 12,6% responde **normalmente**. La gran mayoría de los docentes siempre aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la Programación Curricular y los objetivos previstos en el Proyecto Curricular Institucional.

CUADRO Nº 25: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA EFICACIA PEDAGÓGICA

	Cantidad	%
Malo	4	2.3
Regular	15	8.6
Muy bueno	43	24.6
Bueno	113	64.6
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

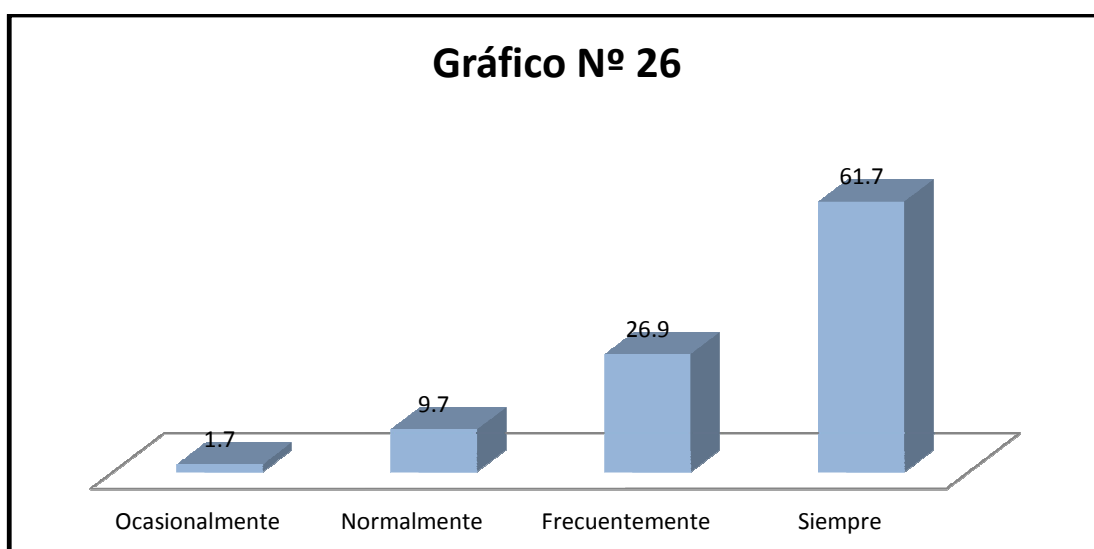


En el cuadro y gráfico Nº 25 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **acerca de la eficacia pedagógica de las instituciones educativas**, el mayor porcentaje responde **muy buena**, es decir el 64,6%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,3% responde **malo**.

CUADRO N° 26: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR LOGRO DE LOS PROPÓSITOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

	Cantidad	%
Ocasionalmente	3	1.7
Normalmente	17	9.7
Frecuentemente	47	26.9
Siempre	108	61.7
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

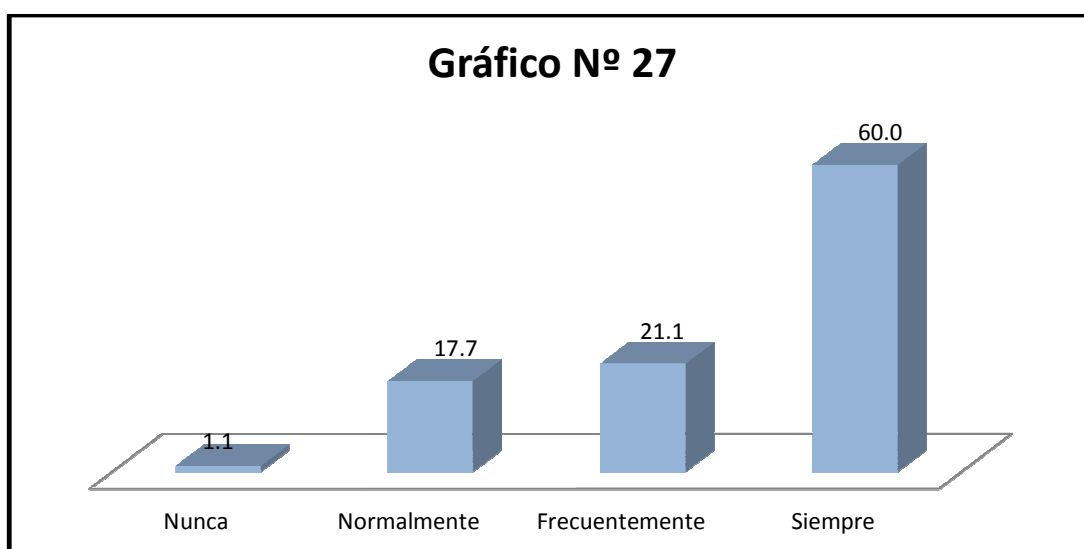


En el cuadro y gráfico N° 26 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el logro de los propósitos del proyecto educativo institucional**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 61,7%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,7% responde **ocasionalmente**.

**CUADRO Nº 27: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR
COMPROMISO DE LOS DOCENTES**

	Cantidad	%
Nunca	2	1.1
Normalmente	31	17.7
Frecuentemente	37	21.1
Siempre	105	60.0
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

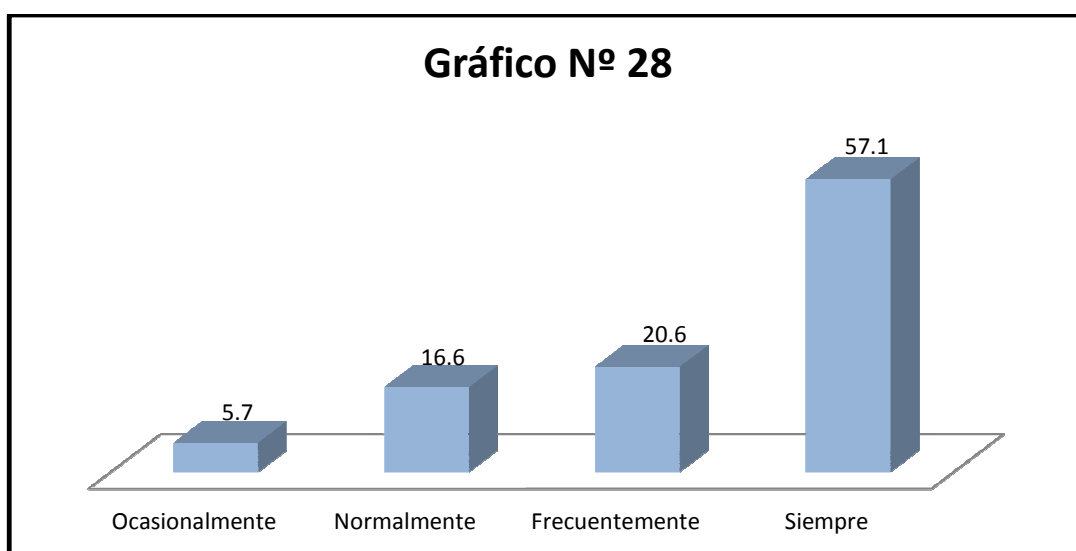


En el cuadro y gráfico Nº 27 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el compromiso de los docentes con el desarrollo institucional**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 60,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **nunca**.

CUADRO Nº 28: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR LOGRO EN LOS EQUIPOS DE DOCENTES

	Cantidad	%
Ocasionalmente	10	5.7
Normalmente	29	16.6
Frecuentemente	36	20.6
Siempre	100	57.1
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

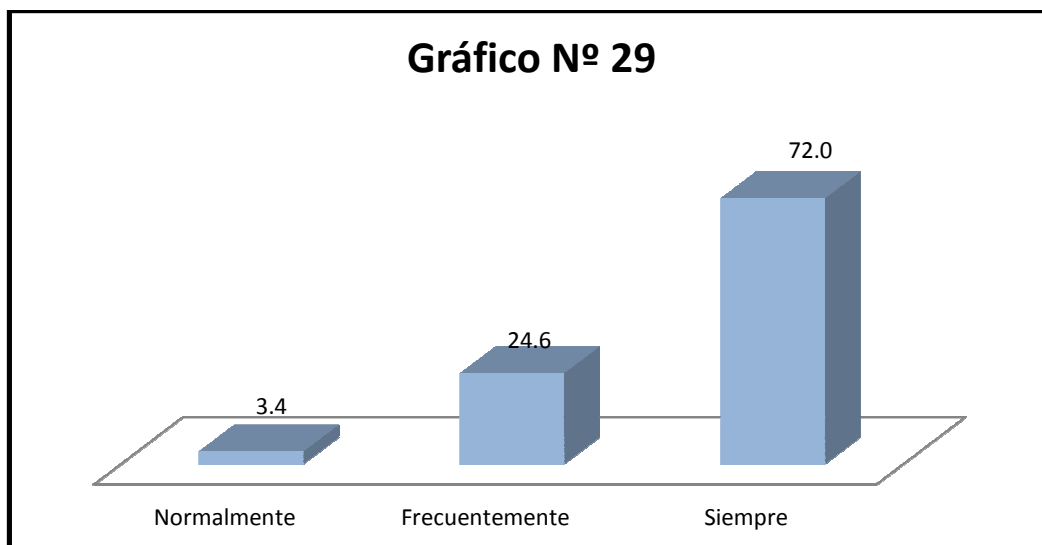


En el cuadro y gráfico Nº 28 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre los logros alcanzados en los equipos de docente**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 57,1%; y el menor porcentaje, es decir, el 5,7% responde **ocasionalmente**.

**CUADRO N° 29: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL INDICADOR
IMPACTO SOCIAL**

	Cantidad	%
Normalmente	6	3.4
Frecuentemente	43	24.6
Siempre	126	72.0
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

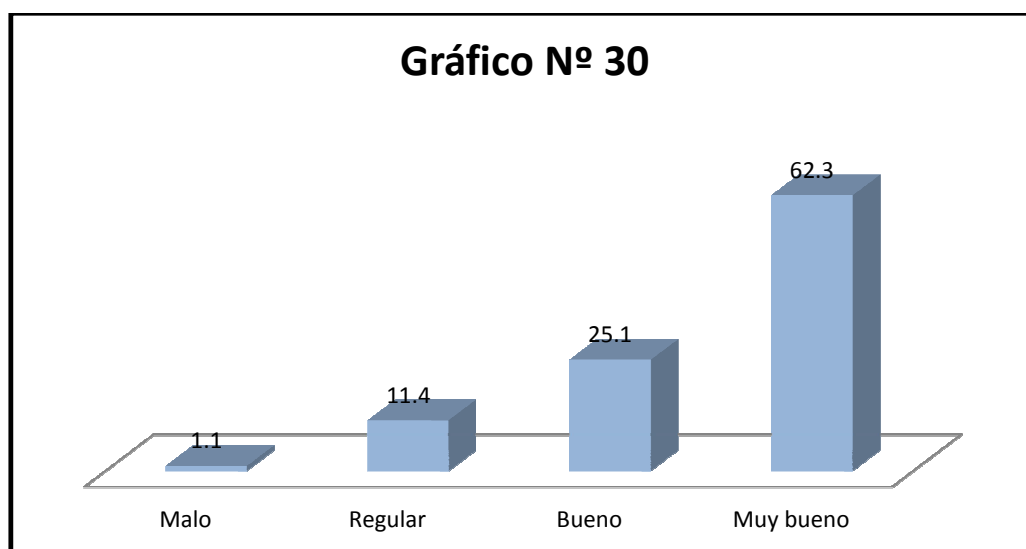


En el cuadro y gráfico N° 29 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la frecuencia de evidencias de impacto social que generan las instituciones educativas**, el mayor porcentaje responden **siempre**, es decir el 72,0%; y el menor porcentaje, es decir, el 3,4% responde **normalmente**.

CUADRO N° 30: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA EFICACIA INSTITUCIONAL

	Cantidad	%
Malo	2	1.1
Regular	20	11.4
Bueno	44	25.1
Muy bueno	109	62.3
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte

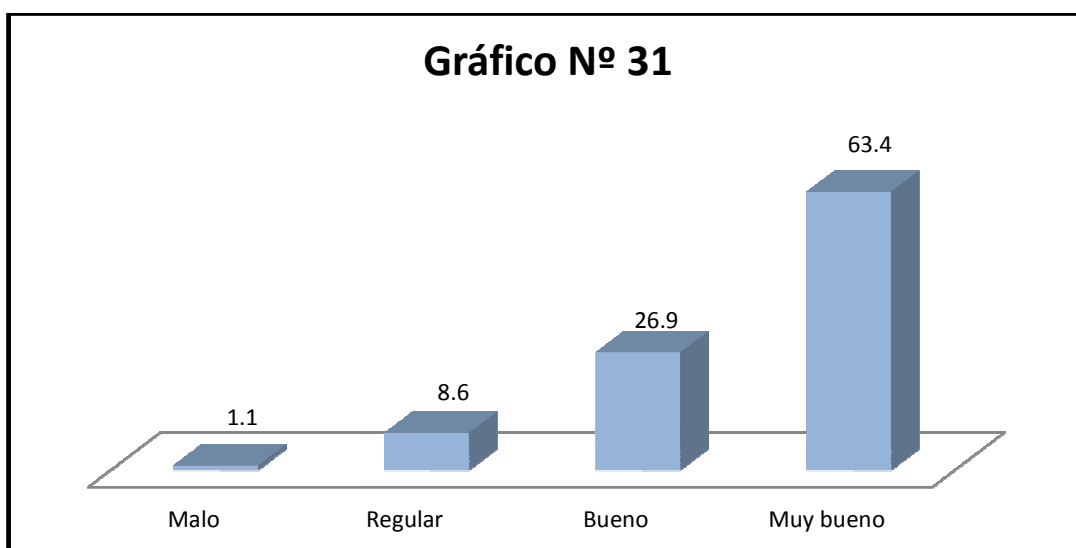


En el cuadro y gráfico N° 30 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre la eficacia institucional de las instituciones educativas**, el mayor porcentaje responden **muy bueno**, es decir el 62,3%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **malo**.

CUADRO N° 31: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL NIVEL DE EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

	Cantidad	%
Malo	2	1.1
Regular	15	8.6
Bueno	47	26.9
Muy bueno	111	63.4
Total	175	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” – Lima Norte



En el cuadro y gráfico N° 31 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2010, **sobre el nivel de eficacia de las instituciones educativas**, el mayor porcentaje responden **muy bueno**, es decir el 63,4%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,1% responde **malo**.

4.2. ANÁLISIS CORRELACIONAL

CUADRO N° 32: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE PEARSON SEGÚN LAS DIMENSIONES, SUB DIMENSIONES E INDICADORES CON LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

DIMENSIÓN/ ESTILO	SUB DIMENSIÓN	INDICADORES
TRANSFORMACIONAL R=0,57 P=0,000*	Influencia Idealizada R=0,65 P=0,000*	Atributo R=0,57 P=0,000*
		Conducta R=0,67 P=0,000*
	Inspiración Motivacional R=0,62 P=0,000*	Institucional R=0,58 P=0,000*
		Individual R=0,60 P=0,000*
	Estimulación Intelectual R=0,70 P=0,000*	Promoción del cambio R=0,63 P=0,000*
		Potenciación de esfuerzo mayor R=0,62 P=0,000*
	Consideración Individual R=0,63 P=0,000*	Trato personal R=0,50 P=0,000*
		Apoyo R=0,70 P=0,000*
	Tolerancia Psicológica R=0,55 P=0,000*	Uso del humor R=0,50 P=0,000*
		Manejo de errores R=0,49 P=0,000*
TRANSACCIONAL R=0,56 P=0,000*	Recompensa Contingente R=0,66 P=0,000*	
	Dirección por Excepción Activa R=0,66 P=0,000*	
	Dirección por Excepción Pasiva R=0,54 P=0,000*	

*P<0,05 significativo, R: coeficiente de correlación de Pearson

En relación a las dimensiones se observa que la eficacia de las instituciones educativas se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa (0,57) con el estilo de liderazgo transformacional, mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa (0,56).

Considerando las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional se encontró que los coeficientes que más resaltan, son las que corresponden a la sub dimensión influencia idealizada (0,65) y la estimulación intelectual (0,70).

Asimismo, en la sub dimensión influencia idealizada se encontró una correlación positiva, moderada y significativa con el atributo (0,57) y con la conducta (0,67).

Respecto de la sub dimensión inspiración motivacional se aprecia que existe una correlación positiva, moderada y significativa con los indicadores institucional (0,58) y con el Individual (0,60); de la sub dimensión estimulación intelectual (0,70) se aprecia que el indicador que sobresale es la promoción de cambio (0,63); en relación a la sub dimensión consideración individual se aprecia que el que sobresale es el indicador apoyo (0,70); y en relación a la sub dimensión tolerancia psicológica (0,55) se aprecia que sobresale el indicador uso del humor (0,50).

Analizando el estilo transaccional se aprecia que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,56) y los indicadores que sobresalen, la recompensa contingente con un coeficiente de correlación moderada, positiva y significativa (0,66) y la dirección por excepción activa, también con un coeficiente de correlación moderada, positiva y significativa (0,66)

4.3. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.3.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Sea el modelo de regresión múltiple:

$$Y1 = a0 + a1X1 + a2X2 + a3X3 + a4X4 + a5X5$$

Donde:

Y1= Eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica.

X1: Influencia Idealizada

X2: Inspiración Motivacional

X3: Estimulación Intelectual

X4: Consideración Individual

X5: Tolerancia Psicológica

CUADRO N° 33: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Coefficiente de correlación	Coefficiente de determinación
R=0,72	R ² =0,52

Variables predictoras: (Constante), Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y Consideración Individual

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,72) entre las variables predictoras: Tolerancia Psicológica, Inspiración

Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y Consideración Individual y la variable dependiente eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica, asimismo, se encontró que el 52% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica, es explicada por las variables predictoras .

ANOVA

1) Hipótesis

H_o : Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional no influyen en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica

H_a : Por lo menos una sub dimensión del estilo transformacional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica

2) Nivel de significación: 0,05

3.) Estadístico de prueba

CUADRO N° 34: ANOVA DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	51,118	5	10,224	37,080	,000(a)
	Residual	46,597	169	,276		
	Total	97,714	174			

a) Variables predictoras: (Constante), Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

b) Variable dependiente: Pedagógica

Regla de decisión

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces se rechaza H_0 , por lo que, por lo menos una sub dimensión del estilo transformacional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica.

CUADRO N°35: COEFICIENTES DEL MODELO DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1 (Constante)	1,255	,301		4,168	,000
Influencia Idealizada	,068	,089	,057	,766	,445
Inspiración Motivacional	,346	,084	,338	4,103	,000
Estimulación Intelectual	,451	,073	,566	6,181	,000
Consideración Individual	-,216	,077	-,291	-2,809	,006
Tolerancia Psicológica	,098	,057	,133	1,721	,087

a) **Variable dependiente:** Pedagógica

De la tabla se aprecia que la sub dimensión Inspiración Motivacional $P = 0,000 < 0,05$, Estimulación Intelectual $P = 0,000 < 0,05$ y Consideración Individual $P = 0,006 < 0,05$ influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica.

4.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Sea el modelo de regresión múltiple

$$Y2 = a0 + a1X1 + a2X2 + a3X3 + a4X4 + a5X5$$

Donde:

Y2= Eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional

X1: Influencia Idealizada

X2: Inspiración Motivacional

X3: Estimulación Intelectual

X4: Consideración Individual

X5: Tolerancia Psicológica

CUADRO N° 36: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Coeficiente de correlación	Coeficiente de determinación
R=0,68	R ² =0,46

Variables predictoras: (Constante), Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación intelectual y Consideración Individual.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,68) entre las variables predictoras: Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación intelectual y Consideración Individual y la variable dependiente eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional, asimismo, se

encontró que el 46% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional, es explicada por las variables predictoras .

ANOVA

1) Hipótesis

H_o : Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional no influyen en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional

H_a : Por lo menos una sub dimensión del estilo transformacional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba

CUADRO N°37: ANOVA DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	44,210	5	8,842	29,013	,000(a)
Residual	51,504	169	,305		
Total	95,714	174			

a) **Variables predictoras:** (Constante), Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

b) **Variable dependiente:** Institucional

Regla de decisión:

Si $P < 0,05$; rechazar H_o

Si $P > 0,05$; aceptar H_o

Conclusión:

Dado que $P=0,000<0,05$; entonces, por lo menos una sub dimensión del estilo transformacional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional.

CUADRO N°38: COEFICIENTES DEL MODELO DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1 (Constante)	1,401	,317		4,426	,000
Influencia Idealizada	,171	,094	,144	1,823	,070
Inspiración Motivacional	,158	,089	,156	1,788	,076
Estimulación Intelectual	,349	,077	,443	4,556	,000
Consideración Individual	-,071	,081	-,097	-,879	,381
Tolerancia Psicológica	,114	,060	,156	1,896	,060

a) **Variable dependiente:** Institucional

De la tabla se aprecia, que únicamente la sub dimensión Estimulación Intelectual $P=0,000<0,05$ influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional.

4.3.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Sea el modelo de regresión múltiple

$$Y1 = b0 + b1X1 + b2X2 + b3X3$$

Donde

Y1= Eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica

X1: Recompensa Contingente

X2: Dirección por Excepción Activa

X3: Dirección por Excepción Pasiva

**CUADRO N°39: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA
DIMENSIÓN TRANSACCIONAL DE LA EFICACIA INSTITUCIONES
EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

Coeficiente de correlación	Coeficiente de determinación
R=0,65	R ² =0,43

Variables predictoras: (Constante), Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,65) entre las Variables predictoras: Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Recompensa Contingente y la variable dependiente eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica, asimismo, se encontró que el 43% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas es explicada por las variables predictoras.

ANOVA

1) Hipótesis

H_o : Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transaccional no influyen en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica.

H_a : Por lo menos una sub dimensión del estilo de liderazgo transaccional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba

CUADRO N°40: ANOVA DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	42,422	3	14,141	43,732	,000(a)
	Residual	55,293	171	,323		
	Total	97,714	174			

a) Variables predictoras: (Constante), Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Recompensa Contingente.

b) Variable dependiente: Pedagógica

Regla de decisión

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces rechazar H_0 , es decir, por lo menos una sub dimensión del estilo transaccional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica.

CUADRO N°41: COEFICIENTES DEL MODELO DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1 (Constante)	1,601	,264		6,064	,000
Recompensa contingente	,218	,055	,279	3,949	,000
Dirección por Excepción Activa	,434	,068	,449	6,397	,000
Dirección por Excepción Pasiva	,034	,038	,051	,874	,384

a) Variable dependiente: Pedagógica

De la tabla se aprecia que la sub dimensión Recompensa contingente $P=0,000<0,05$ y Dirección por Excepción Activa $P=0,000<0,05$ influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica.

4.3.4. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

**ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LA DIMENSIÓN
TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN INSTITUCIONAL**

Sea el modelo de regresión múltiple

$$Y_2 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Donde:

Y1= Eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional

X1: Recompensa Contingente

X2: Dirección por Excepción Activa

X3: Dirección por Excepción Pasiva

CUADRO N°42: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA SUB DIMENSIÓN TRANSACCIONAL DE LA EFICACIA INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Coeficiente de correlación	Coeficiente de determinación
R=0,68	$R^2=0,46$

Variables predictoras: (Constante), Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Pasiva y Dirección por Excepción Activa.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,68) entre las Variables predictoras: Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Recompensa Contingente, y la variable dependiente eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional, asimismo, se encontró que el 46% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional es explicada por las variables predictoras.

ANOVA

1) Hipótesis

H_o : Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transaccional no influyen en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional.

H_a : Por lo menos una sub dimensión del estilo transaccional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional.

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba

CUADRO N°43: ANOVA DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	43,560	3	14,520	47,607	,000(a)
Residual	52,154	171	,305		
Total	95,714	174			

a) Variables predictor: (Constante), Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Recompensa Contingente.

b) Variable dependiente: Institucional

Regla de decisión

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión:

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces rechazar H_0 , es decir, por lo menos una sub dimensión del estilo transaccional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional.

CUADRO Nº 44: COEFICIENTES DEL MODELO DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN SU DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1 (Constante)	1,656	,256		6,461	,000
Recompensa Contingente	,305	,054	,395	5,690	,000
Dirección por Excepción Activa	,344	,066	,360	5,221	,000
Dirección por Excepción Pasiva	,022	,037	,034	,587	,558

a) Variable dependiente: Institucional

De la tabla se aprecia que la sub dimensión Recompensa Contingente $P=0.000<0,05$ y Dirección por Excepción Activa $P=0,000<0,05$ influyen significativamente a la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional.

4.3.5. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL Y LA VARIABLE EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Sea el modelo de regresión múltiple:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5$$

Donde:

Y= Eficacia de las instituciones educativas

X_1 : Influencia Idealizada

X_2 : Inspiración Motivacional

X_3 : Estimulación Intelectual

X_4 : Consideración Individual

X_5 : Tolerancia Psicológica

CUADRO N° 45: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

Coefficiente de correlación	Coefficiente de determinación
R=0,68	$R^2=0,46$

Variables predictor: (Constante), Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizado, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,68) entre las variables predictoras: Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual, Consideración Individual y la variable dependiente Eficacia de las instituciones educativas, asimismo se encontró que el 46% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas es explicada por las variables predictoras.

ANOVA

1) Hipótesis

H_0 : Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional no influyen en la eficacia de las instituciones educativas.

H_a : Por lo menos una sub dimensión del estilo de liderazgo transformacional influye en la eficacia de las instituciones educativas.

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba

CUADRO N° 46: ANOVA DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	39,167	5	7,833	28,490	,000(a)
	Residual	46,467	169	,275		
	Total	85,634	174			

a) Variables predictoras: (Constante), Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

b) Variable dependiente: Eficacia de las instituciones educativas

Regla de decisión

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión:

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces se rechaza H_0 , por lo que, por lo menos una sub dimensión del estilo transformacional influye en la eficacia de las instituciones educativas. Esto quiere decir, que a mayor estilo de liderazgo transformacional del director, mayor eficacia en la institución educativa.

CUADRO N° 47: COEFICIENTES DEL MODELO DE LA DIMENSIÓN TRANSFORMACIONAL SEGÚN EL EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	P.
	B	Error típ.	Beta	B	.
1 (Constante)	1,610	,301		5,355	,000
Influencia Idealizada	,192	,089	,171	2,155	,033
Inspiración Motivacional	,117	,084	,122	1,394	,165
Estimulación Intelectual	,288	,073	,386	3,951	,000
Consideración Individual	,028	,077	,040	,360	,719
Tolerancia Psicológica	,054	,057	,079	,951	,343

a) Variable dependiente: Eficacia de las instituciones educativas

De la tabla se aprecia que la sub dimensión Influencia Idealizada $P = 0,033 < 0,05$ y Estimulación Intelectual $P = 0,000 < 0,05$ influyen significativamente a la eficacia de las instituciones educativas.

4.3.6. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL Y LA VARIABLE EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Sea el modelo de regresión múltiple

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Donde:

Y= Eficacia de las instituciones educativas

X₁: Recompensa Contingente

X₂: Dirección por Excepción Activa

X₃: Dirección por Excepción Pasiva

CUADRO N° 48: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Coefficiente de correlación	Coefficiente e determinación
R=0,66	R ² =0,44

Variables predictoras: (Constante), Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,66) entre las variables predictoras, Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa y la variable dependiente eficacia de las instituciones educativas. Asimismo, se encontró que el 44% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas es explicada por las variables predictoras.

ANOVA

1) Hipótesis

H_0 : Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transaccional no influyen en la eficacia de las instituciones educativas.

H_a : Por lo menos una sub dimensión del estilo transaccional influye en la eficacia de las instituciones educativas.

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba

CUADRO N° 49: ANOVA DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL
SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	37,810	3	12,603	45,063	,000(a)
	Residual	47,825	171	,280		
	Total	85,634	174			

a) Variables predictoras: (Constante), Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Recompensa contingente.

b) Variable dependiente: Eficacia de las instituciones educativas

Regla de decisión:

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión:

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces rechazar H_0 , es decir, por lo menos una sub dimensión del estilo transaccional influye en la eficacia de las

instituciones educativas. Esto quiere decir, que a mayor estilo de liderazgo transaccional del director, mayor eficacia en la institución educativa.

CUADRO N° 50: COEFICIENTES DEL MODELO DE LA DIMENSIÓN TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1 (Constante)	1,784	,246		7,265	,000
Recompensa contingente	,206	,051	,281	4,004	,000
Dirección por Excepción Activa	,415	,063	,459	6,585	,000
Dirección por Excepción Pasiva	,012	,036	,019	,335	,738

a) Variable dependiente: Eficacia de las instituciones educativas

De la tabla se aprecia que la sub dimensión Recompensa Contingente $P=0.000<0,05$ y Dirección por Excepción Activa $P=0,000<0,05$ influyen significativamente en la Eficacia de las instituciones educativas.

4.3.7. HIPÓTESIS GENERAL

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DEL DIRECTOR SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Sea el modelo de regresión múltiple:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Donde:

Y= Eficacia de las instituciones educativas

X_1 : Estilo de Liderazgo Transformacional

X_2 : Estilo de Liderazgo Transaccional

**CUADRO N° 51: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN
DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y
TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Coefficiente de correlación	Coefficiente de determinación
R=0,64	$R^2=0,41$

Variables predictoras: (Constante), Transaccional y Transformacional.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa entre las variables predictoras, Estilo de Liderazgo Transformacional y Estilo de Liderazgo Transaccional y la variable dependiente Eficacia de las instituciones educativas (0,64). Asimismo, se encontró que el 41% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas es explicada por las variables predictoras.

ANOVA**1) Hipótesis**

H_0 : Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional no influyen en la eficacia de las instituciones educativas.

H_a : Por lo menos un estilo de liderazgo influye en la eficacia de las instituciones educativas.

2) Nivel de significación: 0,05**3) Estadístico de prueba**

CUADRO N° 52: ANOVA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	34,774	2	17,387	58,799	,000(a)
Residual	50,861	172	,296		
Total	85,634	174			

a) Variables predictoras: (Constante), Transaccional y Transformacional

b) Variable dependiente: Eficacia de las instituciones educativas.

Regla de decisión:

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión

Dado que $P = 0,000 < 0,05$ entonces rechazar H_0 es decir, por lo menos un estilo de liderazgo influye en la eficacia de las instituciones educativas. Esto quiere decir, que a mayor estilo de liderazgo transformacional y transaccional del director, mayor eficacia en la institución educativa.

CUADRO N° 53: COEFICIENTES DEL MODELO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL SEGÚN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1 (Constante)	2,204	,225		9,774	,000
Transformacional	,303	,075	,340	4,060	,000
Transaccional	,306	,074	,348	4,157	,000

a) Variable dependiente: Eficacia de las instituciones educativas

De la tabla se aprecia que la dimensión Transformacional $P=0.000<0,05$ y la dimensión Transaccional $P=0,000<0,05$ influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR SEGÚN LA VARIABLE EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Sea el modelo de regresión lineal simple:

$$Y = b_0 + b_1X$$

Donde:

Y= Eficacia de las Instituciones Educativas

X: Estilo de liderazgo del director

CUADRO N° 54: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR SEGÚN LA VARIABLE EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Coefficiente de correlación	Coefficiente de determinación
R=0,74	$R^2=0,55$

Variables predictoras: (Constante), estilo de liderazgo del director.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa entre la variable predictora, estilo de liderazgo del director y la variable dependiente eficacia de las instituciones educativas (0,74). Asimismo, se encontró que el 55% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas es explicada por el estilo de liderazgo del director.

ANOVA

1) Hipótesis

H_0 : El estilo de liderazgo del director no influye en la eficacia de las instituciones educativas.

H_a : El estilo de liderazgo del director influye en la eficacia de las instituciones educativas.

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba

CUADRO N° 55: ANOVA DE LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR SEGÚN LA VARIABLE EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	19,291	1	19,291	111,023	,000(a)
Residual	15,812	91	,174		
Total	35,104	92			

a) Variables predictoras: (Constante), ESTILO_LIDERAZGO

b) Variable dependiente: EFICACIA_IE

Regla de decisión:

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión:

Dado que $P = 0,000 < 0,05$ entonces rechazar H_0 , es decir, el estilo de liderazgo del director influye en la eficacia de las instituciones educativas.

CUADRO N° 56: COEFICIENTES DEL MODELO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR SEGÚN LA VARIABLE EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1 (Constante)	1,331	,277		4,812	,000
ESTILO_LIDERAZGO	,772	,073	,741	10,537	,000

a) Variable dependiente: EFICACIA_IE:

En la tabla se aprecia que la variable estilo de liderazgo del director influye significativamente ($P < 0,05$) en la eficacia de las instituciones educativas.

4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En los resultados se aprecia, que los estilos de liderazgo del director se correlacionan con la Eficacia de las instituciones educativas; en forma moderada, positiva y significativa con el estilo de liderazgo transformacional (0,57), mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa (0,56).

Considerando las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional del director, se encontró los coeficientes que más resaltan son las que corresponden a la sub dimensión Influencia Idealizada (0,65) y la Estimulación Intelectual (0,70).

Respecto a la sub dimensión influencia idealizada se encontró una correlación positiva, moderada y significativa con el atributo (0,57) y con la conducta (0,67). Con relación a la sub dimensión Inspiración

Motivacional se aprecia que existe una correlación positiva, moderada y significativa con el indicador institucional (0,58) y el Indicador Individual (0,60). En la sub dimensión Estimulación Intelectual se aprecia que sobresale el indicador promoción del cambio (0,63); en relación a la sub dimensión consideración individual (0,63) resalta el indicador apoyo (0,70) y en la sub dimensión tolerancia psicológica (0,55) se aprecia que sobresale el indicador uso del humor (0,50).

Analizando la dimensión transaccional encontramos que los indicadores que sobresalen es la recompensa contingente con un coeficiente de correlación moderada, positiva y significativa (0,66), de la misma manera, sobresale el indicador dirección por excepción activa con un coeficiente de correlación moderada, positiva y significativa (0,66).

En la contrastación de la primera hipótesis específica, se observa que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,72) entre las variables predictoras: Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y Consideración Individual y la variable dependiente Eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica, asimismo, se encontró que el 52% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica, es explicada por las variables predictoras. También se demuestra que el Estilo Transformacional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su Dimensión Pedagógica ($P=0,000<0,05$), resaltando que la sub dimensión Inspiración Motivacional ($P=0,000<0,05$), Estimulación Intelectual ($P=0,000<0,05$) y Consideración Individual ($P=0,006<0,05$) son las que influyen significativamente.

En la contrastación de la segunda hipótesis específica observamos que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,68) entre las variables predictoras: Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivacional, Influencia Idealizada, Estimulación intelectual y Consideración Individual y

la variable dependiente Eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional; se encontró que el 46% de la variación de la Eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional, es explicada por las variables predictoras. Asimismo, se demuestra que el estilo de liderazgo transformacional influye en la Eficacia de las instituciones educativas en su Dimensión Institucional ($P=0,000<0,05$), y que únicamente la sub dimensión Estimulación Intelectual ($P=0,000<0,05$) es la que influye significativamente.

Respecto a la tercera hipótesis específica, se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,65) entre las Variables predictoras: Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Recompensa Contingente y la variable dependiente eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica, asimismo, se encontró que el 43% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas es explicada por las variables predictoras. Además se probó que el estilo de liderazgo transaccional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión pedagógica ($P=0,000<0,05$), y que las sub dimensiones Recompensa Contingente ($P=0,000<0,05$) y Dirección por Excepción Activa ($P=0,000<0,05$) son las que influyen significativamente.

En la cuarta hipótesis específica, observamos que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,68) entre las variables predictoras: Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Recompensa Contingente, y la variable dependiente Eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional, además, se encontró que el 46% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas en su dimensión institucional es explicada por las variables predictoras. También se demuestra que el estilo de liderazgo transaccional influye en la eficacia de las instituciones educativas en su Dimensión Institucional ($P=0,000<0,05$). Las sub dimensiones

Recompensa Contingente ($P=0.000<0,05$) y Dirección por Excepción Activa ($P=0,000<0,05$) influyen significativamente.

En la quinta hipótesis específica se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,68) entre las variables predictoras, Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivadora, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual, Consideración Individual y la variable dependiente Eficacia de las instituciones educativas; lo cual nos permite demostrar que el modelo de regresión lineal múltiple es adecuado para realizar estimaciones, esto también nos indica que cuando mejor es la Tolerancia Psicológica, Inspiración Motivadora, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y la Consideración Individual mejor es la eficacia de las instituciones educativas. Asimismo, se encontró que el 46% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas es explicada por las variables predictoras. Las sub dimensiones Influencia Idealizada ($P=0.033<0,05$) y Estimulación Intelectual ($P=0,000<0,05$) influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. Estos resultados nos permiten aseverar que cuando existe una buena promoción del cambio, es decir, el director proporciona nuevas formas de enfocar el problema, considera diferentes perspectivas, es creativo y reflexiona sobre las consecuencias; mejora la eficacia de las instituciones educativas.

Por otro lado, si el director mejora la potencialización de esfuerzo mayor, es decir, estimula nuevas formas de hacer el trabajo, es creativo planteando alternativas para la solución de problemas y reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones tomadas; entonces mejora la eficacia de la institución educativa. Se encontró también, que la influencia idealizada influye significativamente en la eficacia de la institución educativa, esto nos permite aseverar que cuando el director tiene atributos de líder y mejora sus conductas, también mejora la eficacia de las instituciones educativas.

En la sexta hipótesis específica, se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,66) entre las variables predictoras, Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente y la variable dependiente Eficacia de las instituciones educativas, lo cual nos permite demostrar que el modelo de regresión lineal múltiple es adecuado para realizar estimaciones, esto también nos indica que cuando mejor es la Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y la Recompensa Contingente, mejor es la eficacia de las instituciones educativas. Asimismo, se encontró que el 44% de la variación de la eficacia de las instituciones educativas es explicada por las variables predictoras.

Las sub dimensiones, Recompensa Contingente ($P=0.000<0,05$) y Dirección por Excepción Activa ($P=0,000<0,05$) influyen significativamente a la eficacia de las instituciones educativas. Estos resultados nos permite aseverar que cuando existe una buena recompensa contingente, es decir, cuando el director ayuda, incentiva y reconoce el esfuerzo de los docentes mejora la eficacia de las instituciones educativas. Asimismo, si mejora la dirección por excepción activa, es decir, el director en cuanto mejora su atención, se concentra para resolver los problemas y es oportuno frente a los problemas entonces podemos aseverar que aumenta la eficacia de las instituciones educativa.

Con respecto a la hipótesis general observamos que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,64) entre las variables predictoras, estilo de liderazgo transformacional y estilo de liderazgo transaccional y la variable dependiente eficacia de las instituciones educativas, lo cual nos permite demostrar que el modelo de regresión lineal múltiple es adecuado para realizar estimaciones; esto nos permite aseverar que cuando los directores ponen en práctica estos estilos, mejora la eficacia. Asimismo, se encontró que el 41% de la variación de la

eficacia de las instituciones educativas es explicada por las variables predictoras.

La dimensión transformacional ($P=0.000<0,05$) y la dimensión transaccional $P=0,000<0,05$ influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. Estos resultados nos permiten aseverar que a mayor estilo de liderazgo transformacional y transaccional del director, mayor eficacia en la institución educativa.

Estos resultados se aproximan al estudio de Rincón (2005) siendo una de sus principales conclusiones: “(...) entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (...). También podemos comparar con la investigación de Sorados (2010), “La dimensión que más influencia en la Calidad de la Gestión Educativa, es el pedagógico (0.619)”.

4.5. ADOPCIÓN DE DECISIONES

Como consecuencia del estudio en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte se propone adoptar las siguientes decisiones:

- Enfatizar la gestión de los directores en el marco del estilo de liderazgo transformacional, ya que en el estudio se obtuvo mayor correlación que el transaccional.
- El estilo del liderazgo transformacional deberá enfatizar la eficacia pedagógica, teniendo en cuenta el logro de los aprendizajes de los estudiantes, el logro de las capacidades del docente y el logro de los objetivos del proyecto curricular institucional.
- En el aspecto institucional se tendrá en cuenta en la gestión: logro de los propósitos del proyecto educativo institucional (visión, misión, objetivos y

metas), compromiso de los docentes, logro de los equipos de docentes y el impacto social.

- Asimismo, en la práctica del liderazgo transformacional se tendrá en cuenta lo siguiente: La influencia idealizada, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica.

CONCLUSIONES

Como producto de la presente investigación se concluye lo siguiente:

1. Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
2. Se afirma que el *estilo de liderazgo* transformacional del director influye significativamente *en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
3. Se afirma que el *estilo de liderazgo* transformacional del director influye significativamente *en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, en su dimensión institucional, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
4. Se afirma que el *estilo de liderazgo* transaccional del director influye significativamente *en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
5. Se afirma que el *estilo de liderazgo* transaccional del director influye significativamente *en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, en su dimensión institucional, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .

6. Se afirma que el *estilo de liderazgo transformacional* del director influye significativamente en la *eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
7. Se afirma que el *estilo de liderazgo transaccional* influye significativamente en la *eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
8. También se demostró que los dos estilos, tanto transformacional como transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
9. Existe mayor correlación y significativa del estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica (0,72), que con la eficacia institucional (0,68). Y el estilo del liderazgo transaccional se correlaciona en mayor grado y significativa con la eficacia institucional (0,68) que con la eficacia pedagógica (0,65).
10. Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que influyen significativamente en la eficacia pedagógica son, la inspiración motivacional ($P=0.000<0.05$), la estimulación intelectual ($P=0.000<0.05$) y la consideración individual ($P=0.006<0.05$).
11. Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transaccional que influyen significativamente en la eficacia institucional son, la recompensa contingente ($P=0.000<0.05$) y la dirección por excepción activa ($P=0.000<0.05$).
12. Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que influyen son influencia idealizada y estimulación intelectual significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, ya que estadísticamente se encontró, $P=0,033<0,05$ y $P=0,000<0,05$, respectivamente.

13. Las sub dimensiones, del estilo de liderazgo transaccional son la recompensa contingente y dirección por excepción activa que influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, ya que estadísticamente se encontró, $P=0,000<0,05$ y $P=0,000<0,05$, respectivamente.

RECOMENDACIONES

- Que el estudio sea aplicado en otras instituciones, tanto públicas como privadas, de Educación Básica y Educación Superior, porque permite identificar los aspectos que deben tener en cuenta los directivos en general para gerenciar la educación en el marco de la calidad total.
- A los que dirigen instituciones públicas y privadas del campo educativo deben priorizar la aplicación del liderazgo transformacional, a fin de garantizar el compromiso, motivación y eficiencia de la comunidad educativa en el servicio de calidad.
- Al considerarse al Director como un factor clave para la mejora de la calidad educativa se debe priorizar su formación en capacidades de liderazgo transformacional.
- Los directores de las instituciones educativas deben identificar los indicadores de eficacia educativa para focalizar la gestión, fortaleciendo las capacidades de los docentes mediante planas de mejora.
- Los directores escolares deben centrar su gestión, bajo un liderazgo transformacional, tanto en el aspecto pedagógico, administrativo e institucional.
- Que, los instrumentos sean aplicados previa adecuación a instituciones de Educación Básica Regular.
- En las sociedades futuras las personas dependerán de sus capacidades para evaluar situaciones, aprovechar oportunidades y dar soluciones, como lo plantea el Investigador Flores Barboza en su libro 'Estudio de Casos'; por tanto, en este contexto el liderazgo transformacional debe enfatizarse a liderar

personas, instituciones o causas y sobre todo producir resultados positivos en el grupo social, institucional y especialmente en las escuelas.

- En nuestro sistema Educativo se está fortaleciendo las facultades, roles y toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas siendo fundamentalmente los cambios que implementen en el marco del liderazgo transformacional.
- Este tema de investigación, debe seguir siendo materia de investigación por los investigadores, profesionales y estudiantes acorde a la dinámica de los cambios del ser humano con su entorno y plantear nuevos y fascinantes paradigmas.
- Que, es fundamental incluir en el Plan de Estudios de las Maestrías de las Universidades del país, especialmente en la Mención de Gestión de la Educación, de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la asignatura de “Liderazgo y Casuística de la Gestión” a fin de correlacionar la teoría con la praxis educativa, dotando de mayores competencias a los egresados y magísteres, quienes son formados para asumir el liderazgo de los colegios de nuestra Patria, teniendo la capacidad de superar las dificultades actuales, logrando una gestión eficaz.

BIBLIOGRAFÍA REFERIDA AL TEMA

1. ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2003) **Gerencia y marketing educativo:** Herramientas modernas de gestión educativa. Fondo editorial Universidad Alas Peruanas, Perú, 182 pp.
2. ALVAREZ, Manuel (2001) **El liderazgo de la calidad total.** Editorial Praxis S. A., Barcelona, 160 pp.
3. BORJAS, Beatriz (2003) **La gestión educativa al servicio de la innovación.** Equipo editorial: Antonio Pérez Esclarín y María Bethencourt, Caracas. Disponible en:
<http://www.scribd.com/doc/6135733/Folleto-12-La-Gestion-Educativa-Al-Servicio-de-La-Innovacion2813>
4. CHIAVENATO, Idalberto (2000) **Administración.** Teoría, proceso y práctica. Impreso por Quebecor Impreandes, Colombia, 403 pp.
5. _____ **Administración de recursos humanos.** Impreso por editorial Nomos, Colombia, 699 pp.
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA (2003) **Ley General de Educación N° 28044.**
7. CREEMERS, Bert P. M. (2000) **Eficacia y mejora en organizaciones que aprenden.** Artículo publicado en Liderazgo y organizaciones que aprenden, tomo II (III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos). ICE Universidad de Deusto, España, pp. 813 – 845
8. DRUMMOND, Helga (2001) **La calidad total.** El movimiento de la calidad. Ediciones DEUSTO, España, 251, pp.
9. ESCAMILLA TRISTÁN, Sergio Antonio (2006) **El director escolar.** Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Disponible en:
http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0412107-125929/sact1de1.pdf
10. FERNÁNDEZ DÍAZ, M.^a José; **La dirección escolar ante los retos del siglo**

- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel y HERRERO TORANZO, Emiliano (2002) **XXI**. Editorial Síntesis, España, 396 pp.
11. GENTO PALACIOS, Samuel 2002 **Instituciones educativas para la calidad total.** Editorial LA MURALLA S. A., Madrid, 271, pp.
12. INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN **Gestión educativa estratégica.** Módulo 2. Buenos Aires, <http://www.lie.upn.mx/>
-
- Liderazgo.** Módulo 3. Buenos Aires, <http://www.lie.upn.mx/>
13. IVANCEVICH, John M.; et al. (1996) **Gestión, calidad y competitividad,** impreso por Cargraphics S. A., Colombia, 800 pp
14. LEPELEY, María Teresa (2001) **Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación.** Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S. A., Chile, 108, pp.
15. LORENZO DELGADO, Manuel (2004) **La función del liderazgo de la dirección escolar:** Una competencia transversal. Ediciones Universidad de Salamanca, Enseñanza, 22, pp. 193 – 211. Disponible en:...
16. LUQUE, Mónica. **Gestión educativa.** Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. <http://www.atzimba.crefal.edu.mx/>.
17. LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F. (2005) **Liderazgo.** Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Internacional Thomson Editores, México, 498 pp.
18. PALOMO VADILLO, María Teresa (2000) **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.** Editorial ESIC, Madrid, 241 pp.
19. MENDOZA MARTÍNEZ, Ignacio Alejandro (2005) **Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional.** Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, 330 pp. Disponible en: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>

20. MARQUÉS GRAELLS, Pere (2002) **Calidad e innovación educativa en los centros.** www.uab.es/
21. MAUREIRA, Oscar (2004) El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal. REICE (Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación), volumen 2, nº 1. Disponible en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
22. MINTZBERG, Henry; et al. (1999) **Liderazgo.** Ediciones Deusto, Colombia, 250 pp.
23. MORALES SÁNCHEZ, Verónica y HERNÁNDEZ MENDO, Antonio (2004) **Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización.** www.efdeportes.com
24. MURILLO TORRECILLA, F. Javier; et al. (2007) **Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar.** Convenio Andrés Bello, Colombia, 376 pp. Disponible en: <http://www.convenioandresbello.org/cab6/downloads/eficaciaescolar2.pdf>
25. PÉREZ JUSTE, Ramón; et al. (1999) **Hacia una educación de calidad.** Gestión, instrumentos y evaluación. Ediciones NARCEA S. A., Madrid, 156, pp.
26. ROBBINS, STEPHEN P. (1999) **Comportamiento organizacional.** Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, 795 pp.
27. SALLENAVE, Jean-Paul (2002) **La gerencia integral.** ¡No le tema a competencia, témale a la incompetencia! Grupo Editorial Norma, Colombia, 280 pp.
28. SENLLE, Andrés (1993) **Calidad total en los servicios y en la administración pública.** Ediciones GESTIÓN 2000, S. A., España, 148, pp.
29. THIEME JARA, Claudio Patricio (2005) **Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria.** El caso de Chile. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 304 pp. Disponible en: http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957/cptj1de1.pdf

BIBLIOGRAFÍA REFERIDA A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. ARNAL, Julio; DEL RINCÓN, Delio y LA TORRE, Antonio (1994) **Investigación educativa.** Fundamentos y metodología.
Editorial LABOR, S. A., España, 278, pp.
2. ARY, Donald; JACOBS, Lucy Cheser y RAZAVIEH, Asghar (1992) **Introducción a la investigación pedagógica.**
MACGRAW-HILL INTERAMERICA, México, 409, pp.
3. BISQUERRA ALZINA, Rafael (2000) **Métodos de investigación educativa.**
Guía práctica.
Ediciones CEAC, España, 380. pp.
4. FLOREZ OCHOA, Rafael y TOBÓN RESTREPO, Alonso (2001) **Investigación educativa y pedagógica.**
MAC GRAW-HILL, INTERAMERICANA, S.A., Colombia, 205. pp.
5. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; et al (2003) **Metodología de la investigación.**
MACGRAW-HILL INTERAMERICA, tercera edición, México, 705, pp.
6. KERLINGER, Fred N. (1988) **Investigación del comportamiento.**
MAcGRAW-HILL / INTERAMERICANA, México, 748, pp.

ANEXOS

CUADRO DE CONSISTENCIA

TESIS TITULADA: “INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CONSORCIO ‘SANTO DOMINGO DE GUZMÁN’ DE LIMA NORTE”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ INDICADORES	TÉCN. DE COLECTA/ INSTRUM.	FUENTE/ INFORMAN- TES
GENERAL ¿Cómo <i>influyen</i> los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte?	GENERAL Determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.	GENERAL Los estilos de liderazgo de los directores <i>influyen</i> en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.	VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Dimensión 1: ESTILO TRANSFORMACIONAL	ENCUESTA: CUESTIONARIO ADAPTADO DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO	DOCENTES DE LOS NIVELES INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA
ESPECÍFICOS a. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas? b. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones	ESPECÍFICOS a. Determinar la influencia del estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas. b. Determinar la influencia del estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas. c. Determinar la influencia	ESPECÍFICAS a. El estilo de liderazgo transformacional de los directores influye en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas. b. El estilo de liderazgo transformacional de los directores influye en la eficacia institucional de las instituciones educativas. c. El estilo de liderazgo	Indicadores: ➤ Atributo ➤ Conducta ➤ Institucional ➤ Individual ➤ Promoción del cambio ➤ Potenciación de esfuerzo mayor ➤ Trato personal ➤ Apoyo ➤ Uso del humor ➤ Manejo de errores Dimensión 2: ESTILO TRANSACCIONAL		

<p>educativas?</p> <p>c. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas?</p> <p>d. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas?</p> <p>e. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas?</p> <p>f. ¿Cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas?</p>	<p>del estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas.</p> <p>d. Determinar la influencia del estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas.</p> <p>e. Determinar la influencia del estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas.</p> <p>f. Determinar la influencia del estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas.</p>	<p>transaccional de los directores influye en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas.</p> <p>d. El estilo de liderazgo transaccional de los directores influye en la eficacia institucional de las instituciones educativas.</p> <p>e. El estilo de liderazgo transformacional de los directores influye en la eficacia de las instituciones educativas.</p> <p>f. El estilo de liderazgo transaccional de los directores influye en la eficacia de las instituciones educativas.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recompensa contingente. ➤ Dirección por excepción activa. ➤ Dirección por excepción pasiva. <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u></p> <p>EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</p> <p><u>Dimensión 1:</u> PEDAGÓGICA</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Logro a nivel de los aprendizajes ➤ Logro a nivel de las capacidades del docente ➤ Logro a nivel curricular. <p><u>Dimensión 2:</u> INSTITUCIONAL</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Logro de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional. ➤ Compromiso de los docentes ➤ Logro en los equipos de docentes ➤ Impacto social 		
--	---	---	---	--	--

MATRIZ PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR				
DIMENSIÓN/ ESTILO	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	Nº
TRANSFOR- MACIONAL	Influencia Idealizada (II)	a. Atributo	1. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella. 2. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo. 3. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar. 4. Demuestra un sentido de autoridad y confianza. 5. Tengo confianza en sus juicios y decisiones. 6. Para mí él/ella es un modelo a seguir. 7. Lo escucho con atención. 8. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo. 9. Me hace entusiasmar con mi trabajo. 10. Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	10
		b. Conducta	11. Da a conocer sus valores y principios más importantes. 12. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace. 13. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. 14. Enfatiza la importancia de tener una misión institucional. 15. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. 16. Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa. 17. Es coherente entre lo que dice y lo que hace. 18. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados. 19. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo. 20. Es competente en su trabajo como Director (a).	10
	Inspiración Motivacional (IM)	c. Institucional	21. Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa. 22. Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr. 23. Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa. 24. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales. 25. Persuade la práctica de valores institucionales.	5
		d. Individual	26. Aumenta la confianza en mí mismo/a 27. Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables. 28. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.	5

			29. Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.	
			30. Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa.	
	Estimulación Intelectual (EI)	e. Promoción del cambio.	31. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	6
			32. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	
			33. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	
		34. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.		
		35. Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.		
		36. Reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.		
	f. Potenciación de esfuerzo mayor		37. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	5
		38. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.		
		39. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.		
		40. Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.		
		41. Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.		
	Consideración Individual (CI)	g. Trato personal	42. Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.	5
			43. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	
			44. Presta atención personalizada.	
		h. Apoyo	45. Concede atención personal en situaciones problemáticas.	5
			46. Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.	
			47. Dedicar tiempo a orientar y capacitar al personal.	
	Tolerancia Psicológica (TP)	i. Uso del humor	48. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	7
			49. Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.	
			50. Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.	
			51. Está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	
			52. Utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.	
			53. Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.	
		j. Manejo de errores	54. Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.	2
			55. Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.	
		56. Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.		
		57. Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.		
		58. Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.		
		59. Es tolerante con los errores o defectos de los demás.		
		60. Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.		
SUB TOTAL ÍTEMES				60

TRANSACCIO- NAL	k. Recompensa Contingente (RC)	61. Me presta ayuda cuando observa mis errores. 62. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos. 63. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos. 64. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas. 65. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo. 66. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien. 67. Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos. 68. Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.	8
	l. Dirección por Excepción Activa (DEA)	69. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares). 70. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. 71. Hace un seguimiento de los errores detectados. 72. Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos. 73. Se concentra en detectar y corregir errores. 74. Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen. 75. Responde oportunamente en momentos de crisis. 76. Monitorea activamente nuestras labores educativas.	8
	m. Dirección por Excepción Pasiva (DEP)	77. No interviene hasta que los problemas se agravan. 78. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir. 79. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. 80. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar. 81. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar. 82. En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave. 83. Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien. 84. Nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.	8
SUB TOTAL ÍTEMES			24

VARIABLE DEPENDIENTE: EFICACIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA			
DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	Nº
PEDAGÓGICA	a. Logro a nivel de los aprendizajes	85. En esta institución educativa se promueve el desarrollo de capacidades y actitudes de los alumnos.	5
		86. A pesar de las dificultades extraescolares, esta institución aporta mucho al desarrollo tanto de las capacidades como de las actitudes.	
		87. En esta institución educativa el objetivo primordial es desarrollar al máximo las competencias de los alumnos.	
		88. Se observa un trabajo coordinado de parte de los docentes para procurar mejores niveles de aprendizaje.	
		89. En general, los alumnos alcanzan niveles óptimos de aprendizaje.	
	b. Logro a nivel de las capacidades del docente	90. En la institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes.	5
		91. Se busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.	
		92. Las estrategias para la formación en servicio de los docentes utilizados en la institución son las más adecuadas.	
		93. En esta institución se fortalece la formación en servicio de los docentes.	
		94. Trabajar en esta institución me ayuda a ser competitivo/a.	
	c. Logro a nivel curricular	95. Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en las unidades didácticas.	5
		96. Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual.	
		97. Se aprecia el cumplimiento de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular Institucional.	
		98. Existe coordinación de los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular.	
		99. Existe coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje.	
SUB TOTAL ÍTEMES			15

INSTITUCIONAL	a. Logro de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional	100. Se aprecia que se logran los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional. 101. Se percibe que el logro de los objetivos se orientan al cumplimiento de la visión institucional. 102. Se percibe que el cumplimiento de las metas y objetivos ayudan a fortalecer la misión institucional. 103. El manejo de los recursos contribuyen al logro de los propósitos institucionales. 104. Los logros educativos en esta institución muestran una tendencia favorable.	5
	b. Compromiso de los docentes	105. En el día a día se observa en los docentes un compromiso por la mejora de la práctica educativa. 106. Existe compromiso de los equipos docentes para sacar adelante la institución educativa. 107. En esta institución se promueve el compromiso de los docentes como una estrategia de desarrollo.	3
	c. Logro en los equipos de docentes	108. En la institución educativa se promueve el trabajo en equipo de los docentes. 109. Los objetivos logrados por los equipos de docentes están en relación con los objetivos de la institución. 110. En la institución educativa los equipos de trabajo de docentes, proponen y desarrollan proyectos de innovación. 111. En la institución educativa se valora el trabajo y resultados de los equipos de docentes. 112. Existe una actitud favorable de los docentes hacia el trabajo en equipo.	5
	d. Impacto social	113. En esta institución educativa se desarrollan actividades de proyección social. 114. La institución educativa es reconocida permanentemente, por los logros alcanzados, por instituciones de prestigio. 115. Los alumnos obtienen resultados exitosos en las diversas competencias académicas. 116. La institución educativa es un referente en la comunidad. 117. Se logra que lo que se hace en la institución educativa sea conocido fuera. 118. Se percibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa.	6
SUB TOTAL ÍTEMES			19
TOTAL ÍTEMES			118

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE EDUCACIÓN - UNIDAD DE POST GRADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CONSORCIO ‘SANTO DOMINGO DE GUZMÁN’ DE LIMA NORTE”

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL CONSORCIO “SANTO DOMINGO DE GUZMÁN” – LIMA NORTE

Estimado(a) profesor(a):

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre el estilo de liderazgo del Director y su eficacia en las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Por lo que se le suplica responder los ítemes con la sinceridad y objetividad del caso; ya que la información proporcionada tiene un ***fin netamente académico***. Asimismo, debe responder todo el cuestionario y tener en cuenta que es anónimo y sus respuestas son absolutamente confidenciales.

Agradecemos de antemano su colaboración.

A continuación completa los datos o marque con una “X” la opción más apropiada sobre lo que se le solicita en los siguientes cuadros:

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
Institución Educativa:	
Distrito:	fecha:
Ubicación:	
Niveles que atiente: (1) Inicial (2) Primaria (3) Secundaria	

DATOS DEL DOCENTE			
Edad:	(1) De 20 a 30 años	(3) De 41 a 50 años	(5) Más de 60 años
	(2) De 31 a 40 años	(4) De 51 a 60 años	

Sexo:	(1) Masculino	(2) Femenino	
Nivel (es) en el que labora:	(1) Inicial	(2) Primaria	(3) Secundaria
Dedicación a la Institución:	(1) Jornada parcial	(2) Jornada completa	
Experiencia docente en la Institución Educativa:	(1) Menos de 1 año	(3) De 4 a 7 años	(5) Más de 13 años
	(2) De 1 a 3 años	(4) De 8 a 12 años	
Cargo:	(1) Jefe de Dpto. o Área	(2) Coordinador	(3) Profesor/a

INSTRUCCIONES: A continuación se te presentan 118 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por el/la Director/a de la Institución donde labora. Responda por favor, marcando con una equis “X” el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

1	2	3	4	5
NUNCA	OCASIONALMENTE	NORMALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE

Nº	AFIRMACIONES	Nu	Oc	No	Fr	Si
01	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.	1	2	3	4	5
02	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	1	2	3	4	5
03	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	1	2	3	4	5
04	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	1	2	3	4	5
05	Tengo confianza en sus juicios y decisiones.	1	2	3	4	5
06	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	1	2	3	4	5
07	Lo escucho con atención.	1	2	3	4	5
08	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.	1	2	3	4	5
09	Me hace entusiasmar con mi trabajo.	1	2	3	4	5
10	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	1	2	3	4	5
11	Da a conocer sus valores y principios más importantes.	1	2	3	4	5
12	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5
13	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	1	2	3	4	5
14	Enfatiza la importancia de tener una misión institucional.	1	2	3	4	5
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
16	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.	1	2	3	4	5
17	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4	5
18	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	1	2	3	4	5
19	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
20	Es competente en su trabajo como Director (a).	1	2	3	4	5

Nº	AFIRMACIONES	Nu	Oc	No	Fr	Si
21	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.	1	2	3	4	5
22	Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.	1	2	3	4	5
23	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.	1	2	3	4	5
24	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
25	Persuade la práctica de valores institucionales.	1	2	3	4	5
26	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	1	2	3	4	5
27	Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.	1	2	3	4	5
28	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
29	Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.	1	2	3	4	5
30	Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa.	1	2	3	4	5
31	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	1	2	3	4	5
32	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
33	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
34	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
35	Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
36	Reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
37	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	2	3	4	5
38	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
39	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.	1	2	3	4	5
40	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.	1	2	3	4	5
41	Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	1	2	3	4	5
42	Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
43	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	1	2	3	4	5
44	Presta atención personalizada.	1	2	3	4	5
45	Concede atención personal en situaciones problemáticas.	1	2	3	4	5
46	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.	1	2	3	4	5
47	Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.	1	2	3	4	5
48	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3	4	5
49	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.	1	2	3	4	5

Nº	AFIRMACIONES	Nu	Oc	No	Fr	Si
50	Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.	1	2	3	4	5
51	Está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	1	2	3	4	5
52	Utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.	1	2	3	4	5
53	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.	1	2	3	4	5
54	Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.	1	2	3	4	5
55	Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.	1	2	3	4	5
56	Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.	1	2	3	4	5
57	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1	2	3	4	5
58	Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
59	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.	1	2	3	4	5
60	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
61	Me presta ayuda cuando observa mis errores.	1	2	3	4	5
62	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
63	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	1	2	3	4	5
64	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.	1	2	3	4	5
65	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	1	2	3	4	5
66	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	1	2	3	4	5
67	Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.	1	2	3	4	5
68	Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
69	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	1	2	3	4	5
70	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
71	Hace un seguimiento de los errores detectados.	1	2	3	4	5
72	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
73	Se concentra en detectar y corregir errores.	1	2	3	4	5
74	Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.	1	2	3	4	5
75	Responde oportunamente en momentos de crisis.	1	2	3	4	5
76	Monitorea activamente nuestras labores educativas.	1	2	3	4	5
77	No interviene hasta que los problemas se agravan.	1	2	3	4	5
78	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	1	2	3	4	5
79	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5

Nº	AFIRMACIONES	Nu	Oc	No	Fr	Si
80	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
81	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	1	2	3	4	5
82	En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	1	2	3	4	5
83	Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.	1	2	3	4	5
84	Nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.	1	2	3	4	5
85	En esta institución educativa se promueve el desarrollo de capacidades y actitudes de los alumnos.	1	2	3	4	5
86	A pesar de las dificultades extraescolares, esta institución aporta mucho al desarrollo tanto de las capacidades como de las actitudes.	1	2	3	4	5
87	En esta institución educativa el objetivo primordial es desarrollar al máximo las competencias de los alumnos.	1	2	3	4	5
88	Se observa un trabajo coordinado de parte de los docentes para procurar mejores niveles de aprendizaje.	1	2	3	4	5
89	En general, los alumnos alcanzan niveles óptimos de aprendizaje.	1	2	3	4	5
90	En la institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes.	1	2	3	4	5
91	Se busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.	1	2	3	4	5
92	Las estrategias para la formación en servicio de los docentes utilizados en la institución son las más adecuadas.	1	2	3	4	5
93	En esta institución se fortalece la formación en servicio de los docentes.	1	2	3	4	5
94	Trabajar en esta institución me ayuda a ser competitivo/a.	1	2	3	4	5
95	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en las unidades didácticas.	1	2	3	4	5
96	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual.	1	2	3	4	5
97	Se aprecia el cumplimiento de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular Institucional.	1	2	3	4	5
98	Existe coordinación de los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular.	1	2	3	4	5
99	Existe coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje.	1	2	3	4	5
100	Se aprecia que se logran los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional.	1	2	3	4	5
101	Se percibe que el logro de los objetivos se orientan al cumplimiento de la visión institucional.	1	2	3	4	5
102	Se percibe que el cumplimiento de las metas y objetivos ayudan a fortalecer la misión institucional.	1	2	3	4	5
103	El manejo de los recursos contribuyen al logro de los propósitos institucionales.	1	2	3	4	5
104	Los logros educativos en esta institución muestran una tendencia favorable.	1	2	3	4	5

Nº	AFIRMACIONES	Nu	Oc	No	Fr	Si
105	En el día a día se observa en los docentes un compromiso por la mejora de la práctica educativa.	1	2	3	4	5
106	Existe compromiso de los equipos docentes para sacar adelante la institución educativa.	1	2	3	4	5
107	En esta institución se promueve el compromiso de los docentes como una estrategia de desarrollo.	1	2	3	4	5
108	En la institución educativa se promueve el trabajo en equipo de los docentes.	1	2	3	4	5
109	Los objetivos logrados por los equipos de docentes están en relación con los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
110	En la institución educativa los equipos de trabajo de docentes, proponen y desarrollan proyectos de innovación.	1	2	3	4	5
111	En la institución educativa se valora el trabajo y resultados de los equipos de docentes.	1	2	3	4	5
112	Existe una actitud favorable de los docentes hacia el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
113	En esta institución educativa se desarrollan actividades de proyección social.	1	2	3	4	5
114	La institución educativa es reconocida permanentemente, por los logros alcanzados, por instituciones de prestigio.	1	2	3	4	5
115	Los alumnos obtienen resultados exitosos en las diversas competencias académicas.	1	2	3	4	5
116	La institución educativa es un referente en la comunidad.	1	2	3	4	5
117	Se logra que lo que se hace en la institución educativa sea conocido fuera.	1	2	3	4	5
118	Se percibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.

TABLA DE RESULTADOS

Nº	AFIRMACIONES	Nu		Oc		No		Fr		Si		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
01	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.	2	1.1			37	21.1	41	23.4	95	54.3	175	100
02	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	2	1.1	10	5.7	22	12.6	78	44.6	63	36	175	100
03	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	4	2.3	4	2.3	26	14.9	64	36.6	77	44	175	100
04	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	2	1.1	2	1.1	18	10.3	57	32.6	96	54.9	175	100
05	Tengo confianza en sus juicios y decisiones.			8	4.6	31	17.7	67	38.3	69	39.4	175	100
06	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	2	1.1	9	5.1	41	23.4	70	40	53	30.3	175	100
07	Lo escucho con atención.					7	4	51	29.1	117	66.9	175	100
08	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.			8	4.6	34	19.4	55	31.4	78	44.6	175	100
09	Me hace entusiasmar con mi trabajo.	1	0.6	18	10.3	30	17.1	61	34.9	65	37.1	175	100
10	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.			4	2.3	20	11.4	51	29.1	100	57.1	175	100
11	Da a conocer sus valores y principios más importantes.			2	1.1	13	7.4	46	26.3	114	65.1	175	100
12	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					6	3.4	35	20	134	76.6	175	100
13	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.			2	1.1	26	14.9	49	28	98	56	175	100
14	Enfatiza la importancia de tener una misión institucional.					6	3.4	26	14.9	143	81.7	175	100
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	1	0.6	6	3.4	26	14.9	51	29.1	91	52	175	100
16	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.	2	1.1	4	2.3	20	11.4	63	36	86	49.1	175	100
17	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.			7	4	32	18.3	57	32.6	79	45.1	175	100
18	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	1	0.6	4	2.3	24	13.7	55	31.4	91	52	175	100
19	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	2	1.1	23	13.1	35	20	40	22.9	75	42.9	175	100
20	Es competente en su trabajo como Director (a).					8	4.6	53	30.3	114	65.1	175	100
21	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.			2	1.1	9	5.1	33	18.9	131	74.9	175	100
22	Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.			2	1.1	7	4	38	21.7	128	73.1	175	100

Nº	AFIRMACIONES	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
23	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.			2	1.1	9	5.1	43	24.6	121	69.1	175	100
24	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.	2	1.1			8	4.6	45	25.7	120	68.6	175	100
25	Persuade la práctica de valores institucionales.	2	1.1	11	6.3	8	4.6	37	21.1	117	66.9	175	100
26	Aumenta la confianza en mí mismo/a.			3	1.7	37	21.1	43	24.6	92	52.6	175	100
27	Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.	2	1.1	6	3.4	33	18.9	53	30.3	81	46.3	175	100
28	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.	2	1.1	13	7.4	23	13.1	55	31.4	82	46.9	175	100
29	Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.	15	8.6	14	8.0	21	12.0	60	34.3	65	37.1	175	100
30	Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa.			8	4.6	2	1.1	39	22.3	126	72.0	175	100
31	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	4	2.3	13	7.4	32	18.3	69	39.4	57	32.6	175	100
32	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.			8	4.6	36	20.6	62	35.4	69	39.4	175	100
33	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.			4	2.3	34	19.4	76	43.4	61	34.9	175	100
34	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	2	1.1	2	1.1	32	18.3	57	32.6	82	46.9	175	100
35	Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.			5	2.9	26	14.9	46	26.3	98	56.0	175	100
36	Reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.	2	1.1	13	7.4	16	9.1	66	37.7	78	44.6	175	100
37	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	2	1.1	21	12.0	39	22.3	66	37.7	47	26.9	175	100
38	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.	1	0.6	32	18.3	30	17.1	53	30.3	59	33.7	175	100
39	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.	2	1.1	30	17.1	27	15.4	55	31.4	61	34.9	175	100
40	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.			17	9.7	21	12.0	52	29.7	85	48.6	175	100
41	Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	2	1.1	15	8.6	22	12.6	55	31.4	81	46.3	175	100
42	Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.	1	0.6	27	15.4	33	18.9	57	32.6	57	32.6	175	100

Nº	AFIRMACIONES	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
43	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	6	3.4	18	10.3	40	22.9	62	35.4	49	28.0	175	100
44	Presta atención personalizada.	3	1.7	18	10.3	29	16.6	43	24.6	82	46.9	175	100
45	Concede atención personal en situaciones problemáticas.	1	0.6	16	9.1	20	11.4	38	21.7	100	57.1	175	100
46	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.	11	6.3	27	15.4	39	22.3	46	26.3	52	29.7	175	100
47	Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.	6	3.4	8	4.6	31	17.7	50	28.6	80	45.7	175	100
48	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	2	1.1	10	5.7	28	16.0	71	40.6	64	36.6	175	100
49	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.	9	5.1	15	8.6	42	24.0	57	32.6	52	29.7	175	100
50	Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.	2	1.1	19	10.9	24	13.7	67	38.3	63	36.0	175	100
51	Está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	1	0.6	19	10.9	25	14.3	67	38.3	63	36.0	175	100
52	Utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.	4	2.3	24	13.7	46	26.3	52	29.7	49	28.0	175	100
53	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.	21	12.0	51	29.1	35	20.0	32	18.3	36	20.6	175	100
54	Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.	11	6.3	38	21.7	45	25.7	37	21.1	44	25.1	175	100
55	Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.	14	8.0	35	20.0	46	26.3	43	24.6	37	21.1	175	100
56	Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.	16	9.1	29	16.6	50	28.6	46	26.3	34	19.4	175	100
57	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	11	6.3	36	20.6	41	23.4	39	22.3	48	27.4	175	100
58	Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	9	5.1	34	19.4	50	28.6	41	23.4	41	23.4	175	100
59	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.	5	2.9	34	19.4	52	29.7	47	26.9	37	21.1	175	100
60	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.	6	3.4	11	6.3	25	14.3	61	34.9	72	41.1	175	100
61	Me presta ayuda cuando observa mis errores.			18	10.3	41	23.4	69	39.4	47	26.9	175	100
62	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.			5	2.9	29	16.6	51	29.1	90	51.4	175	100

Nº	AFIRMACIONES	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
63	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	8	4.6	21	12.0	29	16.6	71	40.6	46	26.3	175	100
64	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.	4	2.3	10	5.7	27	15.4	63	36.0	71	40.6	175	100
65	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	8	4.6	25	14.3	32	18.3	49	28.0	61	34.9	175	100
66	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	11	6.3	27	15.4	39	22.3	28	33.1	40	22.9	175	100
67	Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.	17	9.7	22	12.6	31	17.7	46	26.3	59	33.7	175	100
68	Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.	1	0.6	7	4.0	47	26.9	57	32.6	63	36.0	175	100
69	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).			7	4.0	24	13.7	42	24.0	102	58.3	175	100
70	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.			2	1.1	32	18.3	30	17.1	111	63.4	175	100
71	Hace un seguimiento de los errores detectados.	2	1.1			19	10.9	50	28.6	104	59.4	175	100
72	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.	4	2.3	3	1.7	21	12.0	66	37.7	81	46.3	175	100
73	Se concentra en detectar y corregir errores.			2	1.1	27	15.4	56	32.0	90	51.4	175	100
74	Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.	2	1.1			22	12.6	40	22.9	111	63.4	175	100
75	Responde oportunamente en momentos de crisis.	2	1.1	5	2.9	25	14.3	40	22.9	103	58.9	175	100
76	Monitorea activamente nuestras labores educativas.			8	4.6	13	7.4	50	28.6	104	59.4	175	100
77	No interviene hasta que los problemas se agravan.	58	33.1	23	13.1	31	17.7	23	13.1	40	22.9	175	100
78	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	117	66.9	17	9.7	21	12.0	7	4.0	13	7.4	175	100
79	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	113	64.6	24	13.7	20	11.4	7	4.0	11	6.3	175	100
80	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	137	78.3	11	6.3	10	5.7	10	5.7	7	4.0	175	100
81	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	130	74.3	21	12.0	7	4.0	8	4.6	9	5.1	175	100
82	En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	105	60.0	26	14.9	22	12.6	8	4.6	14	8.0	175	100

Nº	AFIRMACIONES	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
83	Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.	81	46.3	27	15.4	23	13.1	27	15.4	17	9.7	175	100
84	Nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.	91	52.0	35	20.0	18	10.3	17	9.7	14	8.0	175	100
85	En esta institución educativa se promueve el desarrollo de capacidades y actitudes de los alumnos.	2	1.1	2	1.1	12	6.9	42	24.0	117	66.9	175	100
86	A pesar de las dificultades extraescolares, esta institución aporta mucho al desarrollo tanto de las capacidades como de las actitudes.	2	1.1	8	4.6	7	4.0	51	29.1	107	61.1	175	100
87	En esta institución educativa el objetivo primordial es desarrollar al máximo las competencias de los alumnos.	1	0.6	4	2.3	11	6.3	43	24.6	116	66.3	175	100
88	Se observa un trabajo coordinado de parte de los docentes para procurar mejores niveles de aprendizaje.	2	1.1			17	9.7	49	28.0	107	61.1	175	100
89	En general, los alumnos alcanzan niveles óptimos de aprendizaje.			4	2.3	29	16.6	69	39.4	73	41.7	175	100
90	En la institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes.	4	2.3	27	15.4	24	13.7	63	36.0	57	32.6	175	100
91	Se busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.	2	1.1	12	6.9	19	10.9	69	39.4	73	41.7	175	100
92	Las estrategias para la formación en servicio de los docentes utilizados en la institución son las más adecuadas.	2	1.1	9	5.1	42	24.0	64	36.6	58	33.1	175	100
93	En esta institución se fortalece la formación en servicio de los docentes.	6	3.4	18	10.3	25	14.3	61	34.9	65	37.1	175	100
94	Trabajar en esta institución me ayuda a ser competitivo/a.			3	1.7	15	8.6	35	20.0	122	69.7	175	100
95	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en las unidades didácticas.					28	16.0	53	30.3	94	53.7	175	100
96	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual.					28	16.0	50	28.6	97	55.4	175	100
97	Se aprecia el cumplimiento de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular Institucional.					26	14.9	51	29.1	98	56.0	175	100
98	Existe coordinación de los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular.	1	0.6	4	2.3	24	13.7	42	24.0	104	59.4	175	100
99	Existe coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje.			1	0.6	27	15.4	74	42.3	73	41.7	175	100
100	Se aprecia que se logran los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional.					26	14.9	54	30.9	95	54.3	175	100

Nº	AFIRMACIONES	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
101	Se percibe que el logro de los objetivos se orientan al cumplimiento de la visión institucional.			2	1.1	22	12.6	55	31.4	96	54.9	175	100
102	Se percibe que el cumplimiento de las metas y objetivos ayudan a fortalecer la misión institucional.			2	1.1	21	12.0	55	31.4	97	55.4	175	100
103	El manejo de los recursos contribuyen al logro de los propósitos institucionales.			3	1.7	29	16.6	49	28.0	94	53.7	175	100
104	Los logros educativos en esta institución muestran una tendencia favorable.			1	0.6	20	11.4	44	25.1	110	62.9	175	100
105	En el día a día se observa en los docentes un compromiso por la mejora de la práctica educativa.	2	1.1	2	1.1	32	18.3	58	33.1	81	46.3	175	100
106	Existe compromiso de los equipos docentes para sacar adelante la institución educativa.	2	1.1	13	7.4	18	10.3	42	24.0	100	57.1	175	100
107	En esta institución se promueve el compromiso de los docentes como una estrategia de desarrollo.			6	3.4	34	19.4	44	25.1	91	52.0	175	100
108	En la institución educativa se promueve el trabajo en equipo de los docentes.	2	1.1	9	5.1	20	11.4	53	30.3	91	52.0	175	100
109	Los objetivos logrados por los equipos de docentes están en relación con los objetivos de la institución.			2	1.1	21	12.0	57	32.6	95	54.3	175	100
110	En la institución educativa los equipos de trabajo de docentes, proponen y desarrollan proyectos de innovación.			4	2.3	40	22.9	49	28.0	82	46.9	175	100
111	En la institución educativa se valora el trabajo y resultados de los equipos de docentes.	2	1.1	10	5.7	29	16.6	53	30.3	81	46.3	175	100
112	Existe una actitud favorable de los docentes hacia el trabajo en equipo.	2	1.1	8	4.6	34	19.4	66	37.7	65	37.1	175	100
113	En esta institución educativa se desarrollan actividades de proyección social.			3	1.7	26	14.9	52	29.7	94	53.7	175	100
114	La institución educativa es reconocida permanentemente, por los logros alcanzados, por instituciones de prestigio.	2	1.1	2	1.1	4	2.3	38	21.7	129	73.7	175	100
115	Los alumnos obtienen resultados exitosos en las diversas competencias académicas.					12	6.9	49	28.0	114	65.1	175	100
116	La institución educativa es un referente en la comunidad.	2	1.1			15	8.6	38	21.7	120	68.6	175	100
117	Se logra que lo que se hace en la institución educativa sea conocido fuera.	2	1.1			6	3.4	48	27.4	119	68.0	175	100
118	Se percibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa.			2	1.1	11	6.3	51	29.1	111	63.4	175	100

ANEXO: ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

		Total			Total
VAR00001	Correlación de Pearson	0,50	VAR00015	Correlación de Pearson	0,61
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00002	Correlación de Pearson	0,31	VAR00016	Correlación de Pearson	0,63
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00003	Correlación de Pearson	0,46	VAR00017	Correlación de Pearson	0,70
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00004	Correlación de Pearson	0,49	VAR00018	Correlación de Pearson	0,67
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00005	Correlación de Pearson	0,53	VAR00019	Correlación de Pearson	0,61
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00006	Correlación de Pearson	0,64	VAR00020	Correlación de Pearson	0,64
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00007	Correlación de Pearson	0,37	VAR00021	Correlación de Pearson	0,50
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00008	Correlación de Pearson	0,42	VAR00022	Correlación de Pearson	0,49
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00009	Correlación de Pearson	0,70	VAR00023	Correlación de Pearson	0,53
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00010	Correlación de Pearson	0,63	VAR00024	Correlación de Pearson	0,54
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00011	Correlación de Pearson	0,54	VAR00025	Correlación de Pearson	0,67
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00012	Correlación de Pearson	0,45	VAR00026	Correlación de Pearson	0,66
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00013	Correlación de Pearson	0,58	VAR00027	Correlación de Pearson	0,70
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00014	Correlación de Pearson	0,55	VAR00028	Correlación de Pearson	0,78
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00

	N	175,00		N	175,00
VAR00030	Correlación de Pearson	0,42	VAR00029	Correlación de Pearson	0,73
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00031	Correlación de Pearson	0,66	VAR00044	Correlación de Pearson	0,64
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00032	Correlación de Pearson	0,63	VAR00045	Correlación de Pearson	0,69
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00033	Correlación de Pearson	0,67	VAR00046	Correlación de Pearson	0,64
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00034	Correlación de Pearson	0,63	VAR00047	Correlación de Pearson	0,57
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00035	Correlación de Pearson	0,64	VAR00048	Correlación de Pearson	0,79
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00036	Correlación de Pearson	0,66	VAR00049	Correlación de Pearson	0,77
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00037	Correlación de Pearson	0,66	VAR00050	Correlación de Pearson	0,77
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00038	Correlación de Pearson	0,71	VAR00051	Correlación de Pearson	0,74
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00039	Correlación de Pearson	0,74	VAR00052	Correlación de Pearson	0,76
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00040	Correlación de Pearson	0,72	VAR00053	Correlación de Pearson	0,56
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00041	Correlación de Pearson	0,66	VAR00054	Correlación de Pearson	0,67
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00042	Correlación de Pearson	0,69	VAR00055	Correlación de Pearson	0,69
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00043	Correlación de Pearson	0,76	VAR00056	Correlación de Pearson	0,62
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00

VAR00057	Correlación de Pearson	0,70	VAR00071	Correlación de Pearson	0,51
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00058	Correlación de Pearson	0,71	VAR00072	Correlación de Pearson	0,59
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00059	Correlación de Pearson	0,60	VAR00073	Correlación de Pearson	0,53
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00060	Correlación de Pearson	0,68	VAR00074	Correlación de Pearson	0,61
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00061	Correlación de Pearson	0,70	VAR00075	Correlación de Pearson	0,52
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00062	Correlación de Pearson	0,59	VAR00076	Correlación de Pearson	0,50
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00063	Correlación de Pearson	0,54	VAR00077	Correlación de Pearson	0,30
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00064	Correlación de Pearson	0,68	VAR00078	Correlación de Pearson	0,42
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00065	Correlación de Pearson	0,71	VAR00079	Correlación de Pearson	0,36
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00066	Correlación de Pearson	0,70	VAR00080	Correlación de Pearson	0,34
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00067	Correlación de Pearson	0,53	VAR00081	Correlación de Pearson	0,29
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00068	Correlación de Pearson	0,64	VAR00082	Correlación de Pearson	0,31
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00069	Correlación de Pearson	0,51	VAR00083	Correlación de Pearson	0,24
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,00
	N	175,00		N	175,00
VAR00070	Correlación de Pearson	0,53	VAR00084	Correlación de Pearson	-0,03
	Sig. (bilateral)	0,00		Sig. (bilateral)	0,69
	N	175,00		N	175,00

ANEXO: EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

		total1			
p85	Correlación de Pearson	0,675	p99	Correlación de Pearson	0,787
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p86	Correlación de Pearson	0,640	p100	Correlación de Pearson	0,782
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p87	Correlación de Pearson	0,662	p101	Correlación de Pearson	0,778
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p88	Correlación de Pearson	0,766	p102	Correlación de Pearson	0,742
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p89	Correlación de Pearson	0,611	p103	Correlación de Pearson	0,808
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p90	Correlación de Pearson	0,699	p104	Correlación de Pearson	0,802
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p91	Correlación de Pearson	0,736	p105	Correlación de Pearson	0,858
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p92	Correlación de Pearson	0,692	p106	Correlación de Pearson	0,791
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p93	Correlación de Pearson	0,772	p107	Correlación de Pearson	0,797
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p94	Correlación de Pearson	0,700	p108	Correlación de Pearson	0,745
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p95	Correlación de Pearson	0,659	p109	Correlación de Pearson	0,780
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p96	Correlación de Pearson	0,700	p110	Correlación de Pearson	0,802
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p97	Correlación de Pearson	0,698	p111	Correlación de Pearson	0,776
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000
	N	175,000		N	175,000
p98	Correlación de Pearson	0,705	p112	Correlación de Pearson	0,722
	Sig. (bilateral)	0,000		Sig. (bilateral)	0,000

	N	175,000		N	175,000
p113	Correlación de Pearson	0,636			
	Sig. (bilateral)	0,000			
	N	175,000			
p114	Correlación de Pearson	0,622			
	Sig. (bilateral)	0,000			
	N	175,000			
p115	Correlación de Pearson	0,699			
	Sig. (bilateral)	0,000			
	N	175,000			
p116	Correlación de Pearson	0,545			
	Sig. (bilateral)	0,000			
	N	175,000			
p117	Correlación de Pearson	0,528			
	Sig. (bilateral)	0,000			
	N	175,000			
p118	Correlación de Pearson	0,714			
	Sig. (bilateral)	0,000			
	N	175,000			